



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMY

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ JEZDECKÉ STÁJE

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF RIDING STABLE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MONIKA KILIÁNOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kiliánová Monika, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Establishment of Riding Stable

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ, J., J. VEBER a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení jezdecké stáje. Jezdecká stáj bude umístěna v obci Vesce u Moravských Budějovic a mezi hlavní služby, které bude nabízet, patří ustájení koní, výcvik koní a jezdců a jezdecký kroužek. Součástí podnikatelského plánu je důkladná analýza prostředí podniku. Dále jsou řešeny nezbytné náležitosti a postup založení jezdecké stáje. V podnikatelském plánu je také zpracován personální, marketingový a finanční plán. S podnikáním jsou spojena rizika, proto práce zahrnuje hodnocení rizik podniku. Zpracovaný podnikatelský plán bude sloužit k rozhodnutí, zda s podnikáním začít či nikoliv.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, jezdecká stáj, analýza trhu, marketingový plán, operační plán, financování, hodnocení rizik.

Abstract

The aim of this thesis is the business plan for the establishment of riding stable. The stable will be located in the village Vesce near the town Moravské Budějovice and among the services that will be offered include stabling, training horses and riders and equestrian club. Part of the business plan is a thorough analysis of the business environment. There are also dealt with the essential requirements and procedure for the establishment of a riding stable. The business plan is also prepared personnel, marketing and financial plan. The business risks are related, because the work includes risk assessment company. Business plan will serve to decide whether to start a business or not.

Keywords

Business plan, riding stable, market analysis, marketing plan, operating plan, sources of financing, risk assessment.

Bibliografická citace práce:

KILIÁNOVÁ, M. *Podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 122 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2015

.....
Bc. Monika Kiliánová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíře Kučerové, Ph.D. za odbornou pomoc, podnětné rady a připomínky při vypracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	11
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2.1	Vymezení problému	12
2.2	Cíle práce	12
2.3	Metody práce.....	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
3.1	Proces plánování, druhy plánů, účel a zainteresované osoby podnikatelského plánu	14
3.1.1	Plánovací proces	14
3.1.2	Druhy plánů	15
3.1.3	Účel podnikatelského plánu a zainteresované osoby.....	15
3.1.4	Kdy plánovat.....	16
3.2	Podnikatel, podnikání, podnik.....	16
3.2.1	Podnikatel	16
3.2.2	Podnikání	17
3.2.3	Podnik	18
3.3	Formy podnikání	18
3.3.1	Podniky jednotlivce	19
3.3.2	Obchodní společnosti.....	19
3.4	Požadavky a struktura podnikatelského plánu	21
3.4.1	Požadavky podnikatelského plánu.....	21
3.4.2	Struktura podnikatelského plánu	22
3.5	Řízení rizika podnikatelských projektů.....	36
3.5.1	Hodnocení rizika.....	36
4	ANALÝZA PROBLÉMU	39
4.1	Charakteristika trhu, velikost trhu a zákazníci	39
4.2	SLEPT analýza.....	41
4.2.1	Společenské (sociální) a demografické faktory	41
4.2.2	Legislativní faktory.....	43
4.2.3	Ekonomické faktory.....	45
4.2.4	Politické faktory.....	46
4.2.5	Technické a technologické faktory	47

4.3	Porterův model konkurenčních sil	48
4.3.1	Hrozba stávajících konkurentů na trhu	48
4.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	50
4.3.3	Vyjednávací síla zákazníků	50
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	50
4.3.5	Hrozba substitutů	51
4.4	7S.....	51
4.4.1	Strategie	51
4.4.2	Struktura.....	52
4.4.3	Systém.....	52
4.4.4	Spolupracovníci	53
4.4.5	Styl řízení	53
4.4.6	Sdílené hodnoty	54
4.4.7	Schopnosti.....	54
4.5	SWOT analýza	55
5	NÁVRH ŘEŠENÍ	56
5.1	Titulní strana	56
5.2	Popis podniku.....	57
5.2.1	Umístění podniku.....	57
5.2.2	Kapacita stájí.....	57
5.2.3	Vybavení podniku.....	57
5.2.4	Provozní doba	58
5.3	Marketingový plán	59
5.3.1	Služby podniku	59
5.3.2	Cena	61
5.3.3	Propagace.....	62
5.3.4	Distribuce.....	64
5.4	Operační plán	65
5.5	Personální plán	69
5.6	Finanční plán.....	70
5.6.1	Vklad do společnosti.....	70
5.6.2	Bankovní úvěr.....	71
5.6.3	Zřizovací výdaje	72
5.6.4	Zahajovací rozvaha	72

5.6.5	Náklady na rekonstrukci, stavební úpravy.....	73
5.6.6	Odpisy	74
5.6.7	Výdaje na nákup vybavení podniku.....	76
5.6.8	Provozní náklady podniku	78
5.6.9	Zakladatelský rozpočet	81
5.6.10	Plán nákladů.....	82
5.6.11	Plán výnosů.....	85
5.6.12	Hospodářský výsledek	89
5.6.13	Cash flow	90
5.7	Hodnocení efektivnosti finančního plánu	91
5.8	Návrhy opatření k dosažení zisku	95
5.8.1	Zvýšení cen všech služeb podniku o 20 %	95
5.8.2	Získání více zákazníků podniku prostřednictvím spolupráce s DDM Budík v Moravských Budějovicích a slevového portálu Slevomat a rozšíření nabídky podniku o letní jezdecký kroužek.....	97
5.8.3	Snížení stavu podnikových koní ze tří na dva a ustájení jednoho soukromého koně navíc. Zaměstnání pouze jednoho ošetřovatele koní...	99
5.8.4	Zhodnocení navržených opatření.....	100
5.9	Hodnocení rizik.....	101
5.9.1	Identifikace rizik	101
5.9.2	Kvantifikace rizik	104
5.9.3	Mapa rizik.....	105
6	ZÁVĚR	107
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	112
8	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A ZKRATEK	115
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

1 ÚVOD

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí ekonomiky, přispívají ke stabilizaci ekonomiky státu a podílejí se na vytváření nových pracovních míst. Malé a střední podniky také zmírňují negativní důsledky strukturálních změn, podněcují konkurenci v ekonomice a velkou mírou se podílejí na ekonomickém růstu. Aby byly malé a střední podniky schopny prosadit se v současné tržní ekonomice, musí se stále rozvíjet a posunovat kupředu.

Založení nového podniku, který bude na trhu úspěšný a konkurenceschopný je v dnešní době velmi obtížné. Na trhu působí velké množství firem, střetává se zde rozmanitá nabídka s čím dál náročnější poptávkou a vzniká tvrdý konkurenční boj, ve kterém si každý podnik chce vybojovat své místo na trhu a své zákazníky. Mnoho firem však tento boj neustojí a jejich podnikání končí nezdarem.

Předpokladem pro úspěšné podnikání musí být především dobrý podnikatelský nápad. Je velmi důležité dobře zmapovat poptávku a najít místo na trhu, které ještě není vykryto. Další důležitou podmínkou úspěšného podnikání je vypracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán popisuje základní smysl existence podniku, jeho dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Při zpracování podnikatelského plánu si podnikatel ujasní svoji představu a získá významné informace týkající se různých hledisek podnikání. V podnikatelském plánu se určují cíle i možnosti, jak těchto cílů dosáhnout. Dále se v podnikatelském plánu analyzuje odvětví, konkurence i zákazníci, identifikují se příležitosti i rizika podnikání. Podnikatelský plán tedy umožňuje porovnat plány podniku s realitou a v případě odlišností identifikovat v čem se liší a proč. Podnikatelský plán může podnik využít nejen před zahájením podnikatelské činnosti, ale také v průběhu podnikání. Podnikatelský plán je vhodné sestavit i v případě jakéhokoliv nového projektu ve firmě.

Na základě zpracování podnikatelského plánu se podnikatel rozhoduje, zda je jeho podnikatelský nápad vůbec realizovatelný a konkurenceschopný. Podnikatelským plánem podnikatel také oslovuje investora či banku při žádosti o úvěr.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

2.1 Vymezení problému

Koně a jezdeckví jsou v dnešní době velmi moderním zájmem. Lidé se snaží trávit stále více času na venkově, v přírodě, se zvířaty. Jízda na koni i samotné ošetřování koní je výbornou formou relaxace, odpočinku. V současné době je také moderní vlastnit svého koně, nechat si koně ustájit v soukromé stáji a volný čas trávit ježděním, popř. účastí na různých závodech koní (skokových, drezúrních, všestranných, apod.).

Z těchto důvodů a také z důvodu pozitivního vztahu ke koním a jezdeckvím, se rozhodli dva majitelé založit jezdeckou stáj, která bude zaměřena na poskytování služeb ustájení koní, výcviku koní a jezdců, pořádání jezdeckých kroužků i jezdeckých závodů. Před zahájením podnikání si majitelé nechali zpracovat podnikatelský plán, na základě kterého se rozhodnou, zda jezdeckou stáj založí či nikoliv.

2.2 Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení nového podniku - jezdecké stáje. Jezdecká stáj bude nabízet ustájení pro koně, služby koním, jejich majitelům a dalším zájemcům o koně a jezdeckví.

K naplnění hlavního cíle je potřeba splnění cílů dílčích. Dílčím cílem práce je analýza prostředí, ve kterém bude podnik působit. Analýza prostředí je důležitým krokem k vypracování podnikatelského plánu, proto je této části práce věnována velká pozornost. Byla provedena analýza vnitřního prostředí - 7S, analýza vnějšího prostředí - SLEPT analýza, analýza konkurenčního prostředí - Porterův model konkurenčních sil a na závěr byla provedena SWOT analýza, tedy analýza vnitřního i vnějšího prostředí. Na základě provedených analýz je vypracován konkrétní podnikatelský plán.

V závěrečné fázi práce je podnikatelský plán zhodnocen pomocí ukazatelů rentability, zadluženosti, doby návratnosti a metody čisté současné hodnoty. Toto hodnocení slouží k rozhodnutí, zda je podnikatelský záměr realizovatelný či nikoliv.

2.3 Metody práce

První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska práce. V této části jsou vysvětleny základní pojmy, jejichž pochopení je důležité pro zpracování podnikatelského plánu. K vypracování první části práce byla využita metoda deskripce. Všechny zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Druhá část práce je věnována vypracování konkrétního podnikatelského plánu, přičemž byly využity informace získané studiem odborné literatury. Pro zmapování tržního prostředí nového podniku byly použity metody analýzy. K vypracování podnikatelského plánu byly využity především metody logické, které k dosažení stanoveného cíle využívají principy logiky a logického myšlení.

K závěrečnému rozhodnutí, zda podnikatelský záměr realizovat, byla využita metoda dedukce, pomocí které bylo na základě dílčích výsledků rozhodnuto o možné realizaci podnikatelského plánu nebo jeho zamítnutí.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Proces plánování, druhy plánů, účel a zainteresované osoby podnikatelského plánu

„Plánování je obecný proces formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování.” (1)

Ve své publikaci definuje Žůrková plánování:

- Plánování, rozpočet a následná kontrola patří mezi nejdůležitější funkce managementu.
- Plánování by mělo identifikovat, co se stane v budoucnosti, pokud nastanou určité skutečnosti, abychom byli schopni čelit možným změnám podmínek.
- Plánování lze považovat za projektování budoucích následků současných rozhodnutí. (1)

3.1.1 Plánovací proces

Podle Korába, Peterky a Režňákové sestává plánovací proces ze tří stupňů:

- *Porozumění, kde jsme* – porozumění našim službám nebo produktu, zda jsou lepší nebo horší než produkty konkurentů. Porozumění našich zákazníků, proč nakupují naše výrobky nebo služby. Porozumění slabým a silným stránkám, příležitostem a hrozbám firmy.
- *Rozhodnutí, kam chceme jít* – jaké jsou cíle pro naše podnikání i pro nás osobně. Vytvoření specifických měřítek, které nám budou signalizovat, že byly naše cíle dosaženy.
- *Plánování, kam se dostaneme* – vytvoření strategie, jak dosáhneme svých cílů, vypracování marketingového plánu a finančního rozpočtu. (2)

3.1.2 Druhy plánů

Existuje mnoho druhu plánů. Koráb, Peterka a Režňáková dělí plány následovně:

1. *Podnikatelské plány* – „podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku”. (3) Podnikatelský plán umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou, a pokud se liší, určit, kde se liší, v jaké míře a proč. Podnikatelský plán také pomáhá plánovat výdaje.
2. *Podnikatelské strategie* – je množina cílů (strategické alternativy) a zároveň množina metod (nástroje dosažení cílů), pomocí nichž může podnik těchto cílů dosáhnout, chce-li se podnik dostat ze současné situace do situace budoucí.
3. *Strategické plány* – strategické plány jsou v praxi často používané. Obsahují čtyři části – analýzu situace, návrh řešení, stanovení cílů a vytvoření taktik. (2)

3.1.3 Účel podnikatelského plánu a zainteresované osoby

Podnikatelský plán slouží ke dvěma základním účelům:

- *K vnitřní potřebě podniku.*
- *K vnější potřebě, pro mimopodnikové účely. (2)*

Na podnikatelském plánu jsou zainteresovány tři typy osob:

1. *Majitelé podniku* – mají podnikatelské plány převážně pro plánování budoucnosti svých podniků, dále je využívají pro řízení růstu podniku, plánování změn apod.
2. *Manažeři* – podnikatelské plány mohou být hlavním plánovacím nástrojem v rukách manažerů.
3. *Investoři* – mají zájem na tom, aby dostali zpět svoje investované peníze s určitým ziskem. Investorům se jejich investice vrátí zpět teprve v momentě prodeje, tedy většinou až za několik let. (2)

3.1.4 Kdy plánovat

Jak ve své publikaci uvádí Koráb, Peterka a Režňáková, lze pro všechny skupiny zainteresovaných osob otázku “kdy plánovat” shrnout do čtyř období:

1. *Start-up* – zde se podnikatelské plány liší v závislosti na tom, zda se jedná o založení živností nebo většího podniku. Při zakládání živnostenského podnikání jsou podnikatelské plány jednodušší, nejsou tak propracované popř. nemusí být zpracovány vůbec. U větších podniků bývá podnikatelský plán propracovanější a často je zpracováván externí poradenskou firmou.
2. *Růst podniku.*
3. *Turnaround (obrat k lepšímu).*
4. *Jiné příklady* – např. facility study (studie proveditelnosti). (2)

3.2 Podnikatel, podnikání, podnik

Podnikání je mezi širokou veřejností spojováno především s penězi, majetkem, luxusními auty. Jde o velký omyl, který často stojí za podnikatelskými neúspěchy. Úspěch podnikání závisí na unikátních podnikatelských nápadech, na dobře zpracovaném podnikatelském záměru, na talentu a schopnostech podnikatele. Než se začne zpracovávat samotný podnikatelský záměr, je potřeba ujasnit si základní pojmy.

3.2.1 Podnikatel

Podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy osoba se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi. Podnikatel by také měl umět řídit a být vůdčí osobností. (4)

Dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, se za podnikatele považuje osoba, která „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem

dosažení zisku”. Podle §18, občanského zákoníku, se osobou podnikatele rozumí fyzická nebo právnická osoba. Dále v §421 daného zákona je stanoveno, že podnikatelem je osoba zapsaná do obchodního rejstříku. (5)

Podnikatel je dle zákona č. 513/1991 obchodního zákoníku fyzická nebo právnická osoba samostatně výdělečně činná, která splňuje alespoň jedno z níže uvedených kritérií:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, tj. živnostenského listu nebo koncesní listiny;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (6)

Každý podnikatel je povinen na všech objednávkách, obchodních dopisech, fakturách a smlouvách uvádět údaj o své firmě, jménu nebo názvu, sídle nebo místu podnikání a identifikačním čísle. Podnikatelé zapsaní v obchodním rejstříku musí uvádět také údaj o tomto zápisu, včetně spisové značky a podnikatelé nezapsaní v obchodním rejstříku musí uvádět údaj o zápisu do jiné evidence, ve které jsou zapsáni. (7)

3.2.2 Podnikání

„Podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Vyžaduje iniciaci a zavádění nových řešení a dále ochotu a připravenost podnikatele převzít nevyhnutelné podnikatelské riziko, které může být spojeno s ekonomickým úspěchem.” (4)

Podnikání je v České republice upraveno obchodním zákoníkem. Obchodní zákoník definuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku”. (6)

Subjektem podnikatelské činnosti je podnikatel, který získal oprávnění k podnikání podle živnostenského zákona, popř. podle jiných právních předpisů. (7)

Soustavností se rozumí stálý výkon určité činnosti, který trvá určité časové období nebo se tato činnost pravidelně opakuje. (7)

Samostatnost je chápána jako možnost osoby, která činnost provádí, samostatně rozhodovat podle vlastní úvahy, tato osoba nepodléhá příkazům jiné osoby, není ve vztahu podřízenosti. (7)

Podnikatel činí právní úkony *vlastním jménem* bez ohledu na to, zda ji vykonává sám nebo prostřednictvím svých zaměstnanců či jiných pověřených osob na základě smluvního vztahu. (7)

Vlastní odpovědnost znamená, že podnikatel jedná sám za sebe. Pokud podnikatel poruší právní povinnosti, nese on sám odpovědnost za porušení. (7)

Zisk je hlavním motivem podnikání. Zisku však nemusí být vždy dosaženo, stačí, že ten, kdo podnikatelskou činnost vykonává, chce zisku dosáhnout. (7)

3.2.3 Podnik

„Podnikem se pro účely obchodního zákoníku rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (6)

3.3 Formy podnikání

Jak uvádí Synek a Kislingerová, podniky podle právní formy rozlišujeme na:

- podniky jednotlivce;
- obchodní společnosti osobní;
- obchodní společnosti kapitálové;
- družstva;
- evropské společnosti a sdružení;
- státní podniky, neziskové organizace. (8)

3.3.1 Podniky jednotlivce

Podniky jednotlivce mají jisté výhody i nevýhody. Za pozitivum se považuje nízká kapitálová náročnost a také minimální státní regulace. Na druhou stranu nevýhodou je fakt, že majitel ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, tedy i majetkem osobním (tzv. neomezené ručení). Následně také získání cizího kapitálu je obtížnější, než v případě obchodních společností. Podniky fyzických osob mají většinou formu živnosti. (8)

Jedná se o osoby, které splňují následující podmínky:

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. živnostenského listu nebo koncesní listiny;
- osoby zapsané v obchodním rejstříku;
- osoby podnikající na základě zvláštního předpisu;
- soukromě podnikajícího zemědělce zapsané v evidenci. (6)

3.3.2 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti se rozlišují následovně:

1. *osobní společnosti*

- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost

2. *kapitálové společnosti*

- akciová společnost
- společnost s ručením omezeným (4)

Mezi společné znaky obchodních společností Lochmanová ve své publikaci řadí:

- jsou právnickými osobami, tzn. mají vlastní právní status, který je odlišný od právního statusu společníků;
- jsou zakládány za určitým účelem, a to především za účelem podnikatelským, který u obchodních společností převažuje;

- jsou podnikateli, neboť se povinně zapisují do obchodního rejstříku;
- obecně jsou sdružením osob, každá společnost se vyznačuje personálním
- prvkem;
- pro obchodní společnosti jako právnické osoby jsou příznačné čtyři rysy: obchodní firma, sídlo, účel založení, statutární orgán. (7)

Tab. 1: Základní charakteristiky obchodních společností

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba (max. 50 osob)	min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	zápis do OR	zápis do OR	zápis do OR	zápis do OR
Ručení společníka za závazky společnosti	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem, komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených vkladů	akcionář neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 5 000 Kč	min. 1 Kč	veřejná nabídka 20 mil. Kč, bez veřejné nabídky 2 mil. Kč
Účast na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informačního zdroje (8)

3.4 Požadavky a struktura podnikatelského plánu

Podnikatelské plány nosíme většinou v hlavě a nemáme potřebu je prezentovat v písemné podobě, to přestává platit, když se je rozhodneme zrealizovat.

Podnikatelský plán předkládáme investorům v případě, že nemáme dostatečný vlastní kapitál a musíme získat chybějící finanční prostředky od investorů. Zpracovaný podnikatelský plán je přínosný i pro samotného podnikatele. Při jeho sestavování si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, jak se odliší od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců aj. (9)

3.4.1 Požadavky podnikatelského plánu

Zpracovaný podnikatelský plán by podle Fotra a Součka měl splňovat následující požadavky:

- být stručný a přehledný;
- být jednoduchý;
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele;
- orientovat se na budoucnost;
- být co nejvěrohodnější a realistický;
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu;
- nebýt však ani příliš pesimistický;
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě využití bankovního úvěru;
- získat zpět vynaložený kapitál;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce. (10)

3.4.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé náležitosti by však měl obsahovat každý podnikatelský plán.

Titulní strana

Titulní strana je stručným obsahem podnikatelského plánu.

Na této straně by měly být uvedeny následující údaje:

- název a sídlo společnosti;
- jména podnikatelů;
- kontakty - telefon, e-mail;
- popis podniku a povaha podnikání;
- způsob financování a jeho struktura. (2)

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se většinou zpracovává až po vypracování podnikatelského plánu. Pokud je podnikatelský plán zpracováván pro investory, je jeho cílem investory zaujmout, vyvolat zájem si podnikatelský plán přečíst jako celek. Této části je nutné věnovat velkou pozornost. Exekutivní souhrn je stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu. Cílem je u čtenáře vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého podnikatelského plánu. (2)

Popis podniku

V této části se uvádí podrobný popis podniku. Zde se také uvádí strategie podniku a cesty k jejich dosažení. Základními prvky této části jsou výrobky nebo služby, velikost a umístění podniku, organizační schéma podniku, kancelářské a jiné technické vybavení a průprava podnikatele (znalosti, praxe, reference aj.). (2)

Analýza

Příprava podnikatelského plánu musí být podložena výstupy analýzy. Provedenou analýzou lze snížit, nikoliv však vyloučit, riziko opomenutí některého z významných faktorů, které by mohly později podnikatelský plán znehodnotit. Pro strukturovanější provádění analýzy je účelné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek. (2)

Metody analýzy odvětví:

- SWOT analýza
- SLEPT analýza
- Porterův model konkurenčních sil
- Model 7S (2)

1) SWOT analýza

SWOT analýza slouží k analýze vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Určuje silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu.

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických slov:

- *S – strengths (silné stránky);*
- *W – weaknesses (slabé stránky);*
- *O - opportunities (příležitosti);*
- *T – threats (hrozby). (9)*

Tab. 2: SWOT analýza

Vnější prostředí \ Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Strategie SO (maxi-maxi)	Strategie WO (mini-maxi)
Hrozby (Threats)	Strategie ST (maxi-mini)	Strategie WT (mini-mini)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informačního zdroje (11)

2) SLEPT analýza

SLEPT analýza je nástrojem k identifikaci a zkoumání externích (vnějších) faktorů podniku. SLEPT analýza se nevěnuje pouze přítomnosti, ale snaží se také odpovídat na otázky, které mohou nastat v budoucnosti. Věnuje se otázkám, jak se bude prostředí vyvíjet a jaké změny může podnikatel očekávat. (12)

SLEPT analýza je založena na zkoumání následujících faktorů:

- **S** - *společenské (sociální) faktory* - demografie, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly, aj.;
- **L** - *legislativní faktory* – obchodní právo, daňové zákony, právní úprava pracovních podmínek a hygienické normy, legislativní opatření, aj.;
- **E** - *ekonomické faktory* – HDP, inflace, kurz měny, obchodní bilance, růst ekonomiky, dostupnost a výše úvěrů, daňové faktory, aj.;
- **P** – *politicko-právní faktory* – forma a stabilita vlády, politická strana u moci, postoj vlády k investicím, možnost čerpání strukturálních fondů z EU, aj.;
- **T** - *technické (technicko-technologické) faktory* – nové vynálezy a objevy, rychlost morálního zastarávání, obecná technologická úroveň, aj. (12)

3) Porterův model konkurenčních sil

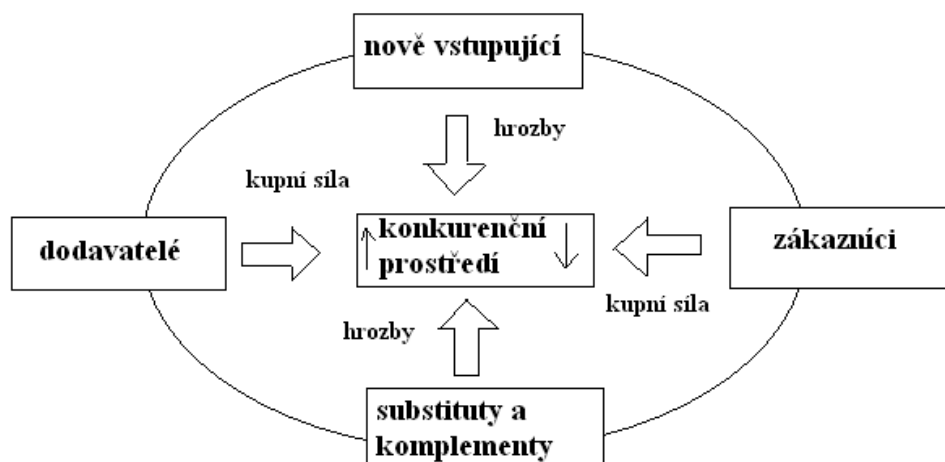
Porterova analýza je zaměřena na oborové okolí společnosti.

Podnik ovlivňuje 5 základních faktorů:

- *Vyjednávací síla zákazníků* – koncentrace zákazníků má vliv na jejich vyjednávací sílu. Pokud je na trhu pouze několik nebo jeden zákazník, jeho vyjednávací síla je mnohem silnější, jelikož je podnik na tomto zákazníkovi existenčně závislý. Velký vliv na vyjednávací sílu zákazníků má i poptávaný druh zboží.
- *Vyjednávací síla dodavatelů* – vyjednávací síla dodavatelů roste v případě menšího počtu konkurenčních dodavatelů, při dodávce více diferencovaného produktu a v případě specifických vlastností produktu.
- *Hrozba substitutů* - výrobky, které se dokáží funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když poměr kvality a ceny je u substitutu lepší, zákazníci jsou flexibilní, zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.
- *Hrozba vstupu nových konkurentů* - čím vyšší zisk odvětví tvoří a omezení pro vstup do odvětví je menší, tím více bude toto odvětví lákat k podnikání nové konkurenty. Vstup do odvětví dále ovlivňuje výše fixních nákladů pro vstup do odvětví, know-how konkurenčních firem a loajalita zaměstnanců a jejich věrnost k podniku.
- *Hrozba stávajících konkurentů na trhu* - stávající konkurence nikdy nespí, proto je důležité být vždy oproti ní o krok napřed. Nejdůležitějšími faktory působící na konkurenčním trhu jsou: počet firem v odvětví, náklady spojené s odvětvím, rentabilita a možnosti oboru. (2)

Porterovou analýzou si může podnikatel zjistit, jak moc chování tržních subjektů ovlivňuje ziskovost jeho firmy. Čím vyšší je konkurence na trhu, tím méně je firma zisková. Pokud konkurenti z odvětví odcházejí, společnosti ziskovost roste. (2)

Obr. 1: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informačního zdroje (12)

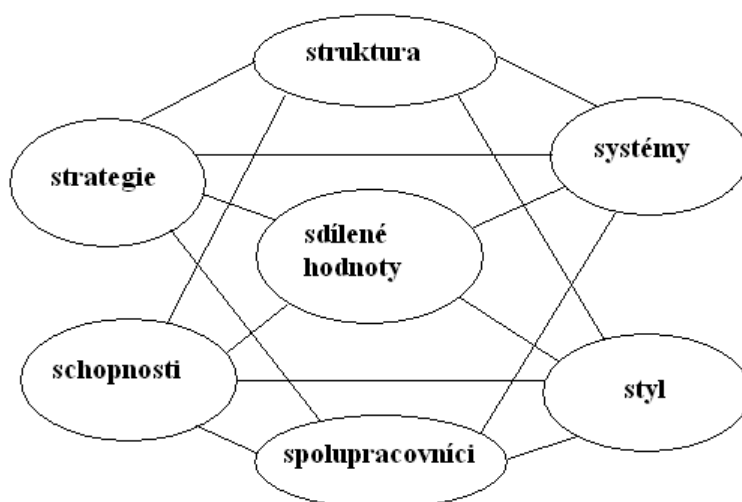
4) Model 7S

Jedná se o model, který analyzuje vnitřní prostředí podniku. Model 7S zkoumá podniky prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti, kde písmeno „S“ je počátečním písmenem původních anglických názvů těchto oblastí. (2)

Jedná se o následující oblasti:

- *S* – strategie (strategy);
- *S* – systémy (systems) – vnitřní systémy a procedury řízení firmy;
- *S* – struktura (structure) – organizační struktura firmy;
- *S* – spolupracovníci (staff) – lidské zdroje firmy;
- *S* – styl manažerské práce – kompetence a přístup managementu;
- *S* – schopnosti (skills) – pracovní a tvůrčí dispozice lidí ve firmě, jejich kompetence a kvalifikace;
- *S* – sdílené hodnoty (shared values) – principy, ideje a hodnoty sdílené ve firmě. (2)

Obr. 2: Model 7S



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informačního zdroje (13)

Marketingový plán

Marketingový plán je strategickým plánem podniku. Naznačuje, jakým způsobem se podnik plánuje prosadit na trhu proti konkurenci. Stále tím nejlepším přístupem pro formulování marketingové strategie podniku je marketingový mix. (2)

4 P marketingového mixu:

1. *Produkt (product)* – tvoří podstatnou část nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Z těchto důvodů je produkt jádrem marketingu.

V oblasti produktové politiky se v podnikatelském plánu řeší:

- jaké produkty se budou nabízet, které produkty budou uvedeny na trh;
- atributy produktu – design, značka, balení, záruka aj.;
- v jakých objemech budou konkrétní produkty vyráběny;
- životní cyklus produktu. (9)

2. *Cena (price)* – velkou pozornost je potřeba věnovat také cenové politice, její význam spočívá v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, jež vytvářejí příjmy firmy a na nich závisí existence firmy a prosperita. Stanovením ceny je určována pozice v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje se jejich nákupní rozhodování a současně se určuje také konkurenční pozice. (9)

Mezi faktory, ke kterým se přihlíží při tvorbě ceny, patří:

- cíle firmy a cenová politika;
- náklady;
- poptávka;
- konkurence;
- fáze životního cyklu produktu;
- právní a regulační opatření.

Cíle cenové politiky mohou být různé. Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík ve své publikaci uvádějí následující cíle:

- Orientace na přežití – tato politika se volí většinou tehdy, když je velký počet konkurentů na trhu nebo pokud má firma přebytek zásob výrobků. Stanovená cena podle této politiky neobsahuje zisk, může se tedy uplatňovat jen v krátkém časovém období, během kterého se musí situace vyřešit nebo z trhu odejít.
 - Orientace na maximalizaci zisku – tato politika vychází z odhadu poptávky, cena se stanovuje tak, aby se dosáhlo maximálního zisku.
 - Orientace na co největší podíl na trhu – tato cenová politika vychází z předpokladu, že firma s největším tržním podílem bude dosahovat nejnižších nákladů a dlouhodobě nejvyššího zisku na trhu. (9)
3. *Distribuce (place)* – v podnikatelském plánu je potřeba vysvětlit prodejní strategii a popsat použití jednotlivých distribučních cest. V podstatě je potřeba si ujasnit, zda budou zajišťovány všechny prodejní aktivity samostatně, zda se bude prodávat přímo konečným zákazníkům nebo se budou využívat prodejní mezičlánky atd. (9)
4. *Propagace (promotion)* – propagace je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Pomocí komunikační politiky se plní ekonomické cíle, informační cíle, emocionální cíle a preference k danému produktu.

Mezi složky propagace se řadí:

- reklama;
- podpora prodeje;
- osobní prodej;
- přímý marketing. (9)

Reklama – placená, neosobní forma komunikace prostřednictvím různým médií. Je výhodná tam, kde potřebujeme rychle oslovit širokou skupinu spotřebitelů. Nevýhodou je jednosměrnost reklamy. (9)

Podpora prodeje – můžeme ji využít u konečných spotřebitelů i obchodních zprostředkovatelů. Mezi formy podpory prodeje orientovanými na konečného spotřebitele jsou např. bonusy, kupónový prodej, vzorky zdarma, zákaznické kluby, spotřebitelské soutěže apod. Mezi nástroje podpory prodeje orientované na obchodní zprostředkovatele patří např. slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partnery, bezplatná nabídka některého zboží, dárkové propagační předměty atd. (9)

Osobní prodej – je pokládán za nejefektivnější formu komunikace, ale zároveň je finančně nejnáročnější. Osobní prodej znamená přímý dialog mezi prodávajícím a kupujícím. Prodejce může přímo sledovat reakce spotřebitele a okamžitě přizpůsobovat a zdůrazňovat vlastnosti produktu, na nichž spotřebiteli záleží. Osobní prodej se využívá při prodeji firmám a při prodeji produktů, které jsou složité, rizikové a finančně náročné. Do osobního prodeje řadíme obchodní setkání, veletrhy a výstavy, poradenství při prodeji, neformální setkání. (9)

Public relations (vztahy s veřejností) – je to vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy (zaměstnanci, média, veřejnost, státní orgány, apod.). Cílem public relations je přispět ke zvýšení image firmy, zlepšit obraz firmy v očích veřejnosti a tak stimulovat poptávku po produktech. Do public relations můžeme zařadit charitativní dary a sponzoring, pravidelné poskytování informací veřejnosti, komunikace s médii, vydávání podnikových časopisů apod. (9)

Přímý marketing – využívá především poštovní zásilky, telefon, e-mail a další prostředky kontaktu pro bezprostřední poskytování informací a získání přímých odpovědí od určitých zákazníků a k průzkumu jejich názorů. (9)

Operační plán

Operační plán vzniká rozpracováním strategie podnikatelského plánu, resp. jeho realizací v čase. Plánovací horizont běžného podnikatelského plánu by se měl pohybovat v rozsahu minimálně dvou až tří let. V podstatě jde v operačním plánu podnikatelského záměru o projektové zpracování realizace podnikatelského plánu, tedy časového vymezení jednotlivých činností, aktivit realizace a jejich časových sousledností. K tomuto účelu může v jednodušších případech stačit např. tabulka časových milníků pro kritické kroky a fáze realizace podnikatelského plánu. Je možné také využít složitějších nástrojů jako např. Ganttových diagramů, síťových grafů či PERT diagramů, které umožňují identifikovat kritickou cestu projektu realizace podnikatelského záměru, tedy milníků, na které je třeba při realizaci podnikatelského plánu zaměřit pozornost. (2)

Personální plán (lidské zdroje)

Úspěšná realizace podnikatelského plánu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. V této části by měly být specifikovány kvantitativní požadavky (počty) pracovních sil, kvalitativní požadavky (kvalifikace, zkušenosti, dovednosti), dále by měla být posouzena disponibilita pracovních sil a určeny náklady na pracovní síly (mzdy, zdravotní a sociální zabezpečení, prémie, odměny). (10)

Při plánování pracovních sil je podle Fotra a Součka potřeba věnovat pozornost následujícím faktorům:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti umístění podniku;
- legislativní podmínky – postupy přijímání a propouštění pracovníků, platové podmínky, podmínky směnového provozu aj.;
- počet pracovních dní v roce – obvykle nelze počítat s více než 200 až 250 dní v roce. (10)

Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Sestavení finančního plánu je završením tvorby podnikatelského plánu, ověřuje jeho reálnost, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti. Finanční plán modeluje možné varianty budoucího vývoje. (2)

Výstupy finančního plánu u podnikání právnických osob tvoří:

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztrát;
- cash flow.

1) Rozvaha

„Rozvaha je písemný přehled obvykle ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny finanční zdroje, tj. pasiva. Rozvaha zachycuje finanční zdroje podniku k určitému okamžiku a majetek, který z těchto finančních zdrojů podnik financoval. Základem pro sestavení rozvahy je bilanční rovnice vyjadřující rovnováhu aktiv a pasiv.” (4)

Porovnání dvou rozvah za dva po sobě jdoucí roky umožňuje zjistit, jak se vyvíjí finanční situace podniku a učinit potřebná dlouhodobá a krátkodobá opatření k jeho efektivnímu rozvoji. (4)

Rozvaha poskytuje obraz o:

- majetkové situaci podniku;
- finančních zdrojích, z nichž byla aktiva hrazena;
- finanční situaci podniku.

Tab. 3: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Aktiva	Pasiva
Pohledávky za upsaný základní kapitál	Vlastní kapitál
Dlouhodobý majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy tvořené ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření minulých let
Oběžná aktiva	Výsledek hospodaření běžného účetního období
Zásoby	Cizí zdroje
Dlouhodobé pohledávky	Rezervy
Krátkodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky
Časové rozlišení	Bankovní úvěry a výpomoci
	Časové rozlišení

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informačního zdroje (4)

2) Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát zachycuje strukturu podnikových nákladů a výnosů, rozvádí podrobněji výsledek hospodaření vykázaný v rozvaze. Výkaz zisku a ztrát informuje o schopnosti podnikatelského subjektu vytvářet dostatečný objem zisku a sestavuje se v pravidelných ročních intervalech, nenastanou-li mimořádné okolnosti v životě podniku.

Výkaz zisku a ztrát může mít dvě podoby:

- horizontální podobu – výnosy a náklady se vykazují odděleně a stojí proti sobě;
- vertikální podobu – umožňuje zjišťovat výsledek hospodaření za dílčí činnosti, po stupních.

Výkaz zisku a ztrát zachycuje výnosy podniku v podobě peněžního ocenění výrobků a služeb za dané období v pěti skupinách: tržby z prodeje zboží, tržby z prodeje výrobků a služeb, provozní výnosy, finanční výnosy a mimořádné výnosy. Podobně sleduje i náklady, které souvisí s vykazovanými výnosy. Současně plní výkaz zisku a ztrát ještě

jednu funkci, slouží jako podklad pro hodnocení ziskovosti podniku. Výkaz zisku a ztrát umožňuje sledovat vývoj ziskovosti podniku, jeho rentabilitu či návratnost vloženého kapitálu. (4)

3) Cash flow

Peněžní toky (cash flow) projektu tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt vyvolává během svého života, tj. v průběhu výstavby, v období provozu i při likvidaci. (14)

Cash flow představuje změnu stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů podniku za určité období a příčiny této změny. Vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků podniku a je východiskem pro řízení likvidity. (4)

Cash flow se rozlišuje podle základních oblastí podnikových činností:

- cash flow z provozní činnosti;
- cash flow z investiční činnosti;
- cash flow z finanční činnosti.

V období výstavby existují pouze výdaje, a to výdaje investičního charakteru. Období provozu je spojeno jak s příjmy, tak s výdaji. Příjmy jsou tvořeny především příjmy z tržeb za prodej produkce, resp. za služby, které poskytuje. Výdaje v období provozu mohou mít provozní, investiční nebo finanční charakter. Likvidace po skončení životnosti projektu je spojena s příjmy i výdaji. Zda budou převažovat příjmy nebo výdaje záleží na konkrétní situaci. (14)

Hodnocení ekonomické efektivity podnikatelského plánu

Základním aspektem pro rozhodnutí, zda daný projekt realizovat, je propočet určitých ukazatelů ekonomické efektivity. Tato kritéria měří především výnosnost (návratnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu. (10)

Pro hodnocení ekonomické efektivity projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- ukazatele rentability – rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita tržeb, rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu;
- ukazatel zadluženosti;

- doba návratnosti;
- čistá současná hodnota.

1) Ukazatele rentability

Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu, který je vynaložený k podnikání. Poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům. (10)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které investor vynaložil k financování projektu. Stanovuje se jako poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu. (15)

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – vyjadřuje celkové zhodnocení všech zdrojů užitých k financování projektu, tj. vlastního i cizího kapitálu. Stanovuje se jako poměr čistého zisku k sumě aktiv. (15)

$$ROA = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) – stanovuje se jako poměr čistého zisku k dlouhodobě investovanému kapitálu. (15)

$$ROI = \text{čistý zisk} / (\text{celkový kapitál} - \text{krátkodobé cizí zdroje})$$

Rentabilita tržeb (ROS) – vyjadřuje poměr zisku po zdanění k celkovým tržbám. (14)

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

2) Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování podniku cizích zdrojů.

$$\text{zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva}$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je i finanční riziko. (15)

3) Doba návratnosti

Doba návratnosti udává počet let, za které se kapitálový výdaj splatí peněžními příjmy z investice. Při výpočtu tohoto ukazatele nejsou zohledňovány příjmy, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti.

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \left(\frac{P_t}{(1+i)^t} \right)$$

kde: KV kapitálový výdaj

P_t příjem z investice v jednotlivých letech v Kč

t jednotlivé roky životnosti podniku

DN doba návratnosti investičního projektu

i požadovaná výnosnost projektu ve tvaru indexu

Počet let návratnosti investice představuje rok, ve kterém se diskontované peněžní příjmy rovnají kapitálovým výdajům. (16)

4) Čistá současná hodnota (net present value)

Čistá současná hodnota udává rozdíl mezi diskontovanými příjmy a kapitálovými výdaji. Představuje dodatečný výnos, který podnik získá realizací projektu nad požadovanou míru výnosnosti. Projekt je realizovatelný, pokud NPV je rovna nebo větší než nula. (16)

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

kde: NPV čistá současná hodnota v Kč

CF_t plán cash flow z investičního projektu v jednotlivých letech v Kč

P_t příjem z investice v Kč v jednotlivých letech životnosti

N doba životnosti investičního projektu

t jednotlivé roky životnosti investičního projektu

i požadovaná výnosnost investičního projektu ve tvaru indexu

Čistá současná hodnota je základním kritériem pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu. Čím je hodnota čisté současné hodnoty vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. (10)

3.5 Řízení rizika podnikatelských projektů

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. Podnikatelské riziko je doprovázeno nebezpečím podnikatelského neúspěchu, které může vést ke ztrátám narušujícím finanční stabilitu firmy a mohou vést až k jejímu úpadku. Obecně můžeme podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou lišit od předpokládaných výsledků. Tyto odchylky mohou být žádoucí nebo nežádoucí. Výsledky podnikatelské činnosti ovlivňuje větší počet faktorů, představují tzv. faktory rizika, resp. faktory nejistoty, které vystupují jako určité příčiny či zdroje rizika. Faktory rizika nemůžeme ovlivňovat vůbec nebo pouze v omezené míře. Rizikové stránce projektu je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, jelikož ignorování rizika a nejistoty může být příčinou podnikatelského neúspěchu. (9)

3.5.1 Hodnocení rizika

Koráb, Peterka a Režňáková popisují čtyři klíčové kroky řízení rizika:

1. *Identifikace rizikových faktorů* - oblasti, o nichž bychom měli v rámci hodnocení rizik přemýšlet:

- trhy – riziko náhlé změny či poruchy našich trhů a jejich důsledky;
- produkt – rizika plynoucí z příliš vysoké ceny, riziko útlumu poptávky, riziko problémů s kvalitou a službami, životní cyklus produktu;
- obchody – riziko neplnění plánovaných obrátů, riziko neprofitabilních obchodů, kapacitní rizika;
- management – riziko špatného řízení, rizika vlivu vnitřních politik, riziko neproduktivních konfliktů ve vedení;
- vlastní vývoj – riziko utopení nákladů ve vývoji, riziko neprodejných výstupů výroby;
- kvalita – riziko nízké kvality výrobků či služeb, riziko negativních referencí a poškození image, riziko ztráty zákazníků;

- zdroje – riziko nedostatečných zdrojů, riziko nevyužitých zdrojů, riziko přecenění vlastních kompetencí a schopností;
- produktivita – riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů, riziko nízké pracovní morálky a neeloajality zaměstnanců;
- klíčovost – riziko plynoucí z klíčového postavení jedinců, produktů, zákazníků;
- sklady – riziko nedostatečných skladů a ztráty obchodů, riziko utopení nákladů v nadměrných skladech, riziko ztráty z neprodejných skladů;
- investice – riziko zátěže ze špatných investic, riziko neefektivního marketingu, riziko neefektivního vlastního vývoje;
- informační technologie – riziko ztráty dat, riziko využívání zastaralé technologie, bezpečnostní rizika IT;
- cash-flow – riziko chybějících peněžních prostředků, riziko ztráty likvidity, riziko příliš konzervativního nebo agresivního řízení;
- makroekonomická rizika – riziko zvýšení úrokových měr a zdražení úvěrů, daňové riziko, kurzové riziko. (2)

Nejsložitější k posouzení jsou rizika spojená s externími faktory, především s faktory tržními, předpověďmi a realizací výnosů, vývojem trhů. (2)

2. *Kvantifikace rizik* – s využitím vhodných technik je možné kvantifikovat, číselně vyjádřit riziko, tj. odhadnout pravděpodobnost výskytu nechtěného faktoru a odvodit možné důsledky. (2)
3. *Plánování krizových scénářů* – vývoj a příprava strategií, plánů postupů, politik a procedur podniku v případě negativního vývoje rizikového faktoru. Součástí procesu tvorby a výběru krizových scénářů by měla být jednoduchá finanční analýza dopadů různých variant na podnik. Finanční hledisko umožní adekvátní výběr správného krizového scénáře. Analýza rizik také většinou obsahuje tzv. what-if analýzy, ve kterých je pomocí předpokladů usuzováno na kauzální důsledky. V rámci analyzování rizik bývá také zařazena analýza nejhoršího scénáře. (2)

4. *Monitoring a „řízení“* – je součástí prováděcí fáze plánu - implementace. Představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování rizikových faktorů. Poté se rozhoduje o spouštění a řízení odpovídajících kroků, směřující k eliminaci nebo alespoň ke snížení negativních vlivů. (2)

4 ANALÝZA PROBLÉMU

Tato část práce charakterizuje trh, na který bude nový podnik vstupovat. Je zde také vymezena velikost trhu a jeho zákazníci. V této části je dále provedena důkladná analýza vnitřního a vnějšího prostředí nově zakládaného podniku. Nejprve je provedena analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPT analýzy a analýza oborového prostředí Porterovým modelem konkurenčních sil, dále je provedena analýza vnitřního prostředí pomocí modelu 7S a na závěr je uvedena SWOT analýza, tedy analýza vnitřního i vnějšího prostředí.

4.1 Charakteristika trhu, velikost trhu a zákazníci

Jezdecká stáj bude umístěna v obci Vesce u Moravských Budějovic, která leží v kraji Vysočina. Nabídka služeb podniku bude zaměřena převážně na obyvatele části kraje Vysočina a části Jihomoravského kraje, konkrétně na okresy Třebíč a Znojmo. Podnik bude své služby nabízet především obyvatelům měst Moravské Budějovice, Jaroměřice nad Rokytnou, Třebíč, Znojmo a obyvatelům okolních obcí.

Okres Třebíč se nachází v jihovýchodní části kraje Vysočina a patří k větším okresům v České republice. Okres Třebíč se rozkládá na ploše 1 463 km² a k 31. 12. 2014 bylo v tomto okrese evidováno 112 372 obyvatel žijících ve 159 obcích a 6 městech. V kraji Vysočina zaujímá okres Třebíč druhé místo rozlohou, počtem obyvatel i hustotou osídlení. Dopravní síť okresu tvoří dvě jednokolejné železniční tratě Okříšky-Znojmo a Jihlava-Brno se dvěma lokálními spoji (Studenec-Křižanov a Moravské Budějovice-Jemnice) a síť silnic, většinou III. třídy. Významnější silniční tahy představují silnice Brno-České Budějovice a Znojmo-Jihlava. Vzhledem ke své malebné, do značné míry zachované a ekologicky poměrně málo zatížené krajině, řadě přírodních i historických památek má třebíčský okres předpoklady k rozvoji turistického ruchu, zejména agroturistiky a cykloturistiky, které však dosud zůstávají prakticky nevyužity. (17)

Okres Znojmo leží v jihozápadní části Jihomoravského kraje a také tento okres patří k větším v České republice. Rozprostírá se na ploše 1 590 km² a k 30. 9. 2014 bylo evidováno 113 359 obyvatel žijících ve 139 obcích a 5 městech. (18)

Jezdecká stáj bude zaměřovat nabídku služeb na poměrně rozsáhlé území s velkým počtem obyvatel. Podnik bude nabízet specifické služby, potenciální zákazník podniku musí splňovat základní předpoklad, kterým je pozitivní vztah ke koním. Primární cílovou skupinou podniku jsou majitelé koní z okresů Třebíč a Znojmo, kteří patří do střední či vyšší příjmové skupiny, mají dostatečně vysoký příjem pro ustájení koně v soukromé stáji. Na tyto zákazníky se bude podnik zaměřovat primárně, jelikož představují pro podnik stálý a nejvyšší zisk. Sekundární cílovou skupinou pro jezdeckou stáj jsou rodiny s dětmi ve věku 6-14 let, které žijí v okolních městech. Děti navštěvují různé mimoškolní kroužky, rodiče také často vyžadují, aby jejich děti trávily volný čas na venkově, v přírodě, u zvířat. Pro děti všech věkových kategorií bude stáj nabízet jezdecké kroužky. Také rodiče dětí budou mít v jezdecké stáji možnost vyzkoušet jízdu na koni. Další cílovou skupinou jezdecké stáje jsou mladí svobodní lidé se středním až vyšším příjmem, kteří bydlí ve městě a rádi odjíždí z města za klidem, relaxem a sportem. I na tyto zákazníky se bude jezdecká stáj zaměřovat a nabízet výcvik jízdy na koni na jízdárně nebo vyjížděky do přírody.

Mezi základní charakteristiky potenciálních zákazníků jezdecké stáje patří:

- Pozitivní vztah ke koním a přírodě.
- Aktivní trávení volného času.
- Pozitivní vztah ke sportu.
- Průměrný až nadprůměrný rodinný rozpočet.

Dále jsou zákazníci, využívající v podniku nabídky jízdy na koni, rozdělení do skupin podle četnosti využívání této služby:

- Pravidelný zákazník - Pravidelný zákazník je takový, který podnik dobře zná a pravidelně se vrací. Podnik navštěvuje alespoň jednou týdně a to po celý rok. Pravidelný zákazník je pro podnik nejziskovější, podnik nemusí investovat peníze pro získání takového zákazníka, zákazník vyhledává služby podniku sám. Cílem jezdecké stáje bude do jednoho roku od zahájení podnikání získat alespoň osm pravidelných zákazníků, kteří budou využívat jízdy na koni minimálně jednou týdně.
- Nestálý zákazník – Nestálý zákazník podnik zná, ale jeho služeb využívá nepravidelně. Důvodem může být např. velká vzdálenost z místa bydliště nebo roční

období, kdy v zimním období může zákazník z důvodu chladného počasí návštěvy podniku omezit. Z nestálého zákazníka se může stát zákazník pravidelný, to bude také cílem podniku. Aby jezdecká stáj zákazníky přilákala k návštěvě stájí i v chladnějším počasí, bude zde vytápěná šatna pro pohodlné převléknutí, popř. posezení. Navíc bude zákazníkům nabízen k zahřátí horký čaj. Pro nestálého zákazníka je také důležitá opakovaná propagace podniku a poskytování různých slev, akcí.

- Nahodilý zákazník – Nahodilý zákazník podnik nezná. Pro nahodilého zákazníka je důležitá propagace podniku, aby se o podniku dozvěděl a poté mohl využít jeho služeb. Podnik musí nahodilého zákazníka něčím zaujmout, aby se rozhodl využít služeb právě tohoto podniku. Do kategorie nahodilý zákazník patří obyvatelé okolních měst a obcí, kteří o podniku zatím neví a také turisté, návštěvníci kraje. Zákazník bude mít možnost získat informace o jezdecké staji na webových stránkách nebo na sociální síti facebook. Cílem těchto prostředků bude u potenciálních zákazníků vzbudit zájem a využít služeb podniku. Dalším prostředkem k propagaci jezdecké stáje bude inzerát v časopise Jezdectví, který bude podávat aktuální informace o podniku a nabídce služeb.

4.2 SLEPT analýza

4.2.1 Společenské (sociální) a demografické faktory

Současná doba je velmi hektická, lidé stále za něčím spěchají, žijí ve stresu a nezdravě. Občas si potřebují oddechnout, načerpat novou energii. Moderním způsobem odpočinku a trávení volného času je kontakt s přírodou, se zvířaty. O koně a jezdeckví všeobecně v posledních letech vzrůstá zájem, lidé vnímají koně jako formu terapie a odpočinku, jezdeckví se stává velmi moderním koníčkem. Tyto poznatky jsou velkým přínosem pro tento projekt, jsou pozitivní pro založení jezdecké stáje.

Jezdectví a chov koní patří k finančně náročnějším zájmům, proto firmu ovlivňuje zejména průměrná výše hrubé mzdy a nezaměstnanost v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji. Výše průměrné hrubé mzdy v kraji Vysočina ve 3. čtvrtletí roku 2014 byla 22 706 Kč a v Jihomoravském kraji 24 329 Kč. Výše průměrné hrubé

mzdy v České republice byla 25 219 Kč, z čehož vyplývá, že v kraji Vysočina i v Jihomoravském kraji je nižší průměrná mzda než je celorepublikový průměr. (19) Obecná míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina ve 4. čtvrtletí roku 2014 byla 5,2 %, v Jihomoravském kraji 5,9 % a v celé České republice ve výši 5,7 %, z čehož lze vidět, že míra nezaměstnanosti je v kraji Vysočina nižší než je celorepublikový průměr a v Jihomoravském kraji naopak o trochu vyšší. (20) Výsledky průměrné výše mzdy a nezaměstnanosti nejsou příliš příznivé pro založení podniku, nejsou ale natolik negativní, že by výrazně ohrožovaly vznik a fungování jezdeckých stájí.

Jedním z demografických faktorů, který podnik zajímá, je pohlaví obyvatel kraje Vysočina a Jihomoravského kraje. Ke koním a jezdeckví mají obecně bližší vztah ženy, předpokládá se, že právě ženy budou vyhledávat služby jezdecké stáje častěji. V kraji Vysočina žije celkem 505 565 obyvatel, z toho 255 369 žen, tj. přibližně 50,5 %. (21) Ženy tvoří více než polovinu populace kraje, což je pro podnik pozitivní. V Jihomoravském kraji žije 1 163 508 lidí, z toho 595 626 žen, tj. přibližně 51,2 %. (22) I v Jihomoravském kraji žije více žen než mužů, což působí pozitivně pro podnik.

Další demografický faktor, který podnik zajímá, je věkové složení obyvatel. Koně a jezdeckví jsou poměrně náročnou aktivitou, věnují se jí aktivní a sportovně založení jedinci, roli hraje také věk. Služby jezdecké stáje budou určeny pro zákazníky všech věkových kategorií. Předpokladem však je, že služby podniku budou využívat převážně lidé ve věku 15-44 let. V kraji Vysočina žije 9,3 % dětí ve věku 5-14 let a 50,8 % obyvatel ve věku 15-44 let. (21) V Jihomoravském kraji žije 8,5 % dětí ve věku 5-14 let a 42,8 % obyvatel ve věku 15-44 let. (22) Potenciálních zákazníků v požadovaném věku žije v obou okresech více než polovina.

Jezdecká stáj bude mít v nabídce služeb také jezdecký kroužek, který bude určen pro děti ve věku 5-14 let. Podnik tedy zajímá, kolik dětí žije v okolí podniku a kolik z nich má zájem o koně a jezdeckví, tedy kolik z nich je pro podnik potenciálními zákazníky. Nově zakládaná jezdecká stáj nemá s vedením jezdeckých kroužků žádné zkušenosti, bylo tedy potřeba zjistit, kolik potenciálních zákazníků se nachází v okolí a na základě získaných informací stanovit počet pořádaných jezdeckých kroužků týdně a maximální počet dětí v jednom kroužku. Nejdříve byl proveden telefonický průzkum v několika stájích v Jihomoravském kraji a kraji Vysočina. Na základě provedeného

průzkumu bylo zjištěno, že jezdecké stáje, které mají v nabídce jezdecké kroužky, pořádají průměrně 3-5 jezdeckých kroužků týdně a to vždy pro 5-8 dětí. Poté bylo třeba zjistit, zda se v okolí jezdeckých stájí nachází dostatečný počet potenciálních zákazníků, tedy dětí ve věku 5-14 let. Potenciální zákazníci jezdeckého kroužku bydlí ve vzdálenosti maximálně 10 km od jezdeckých stájí, jsou to tedy děti z města Moravské Budějovice a z obcí Vesce, Jackov, Vranín, Lažínky, Zvěrkovice, Častohostice, Blížkovice, Hostim, Nové Syrovice, Krňčice, Grešlové Mýto, Ctidružice, Pavlice a Vranovská Ves. V těchto obcích žije přibližně 11 800 obyvatel. Pokud budeme uvažovat celorepublikový průměr počtu dětí ve věku 5-14 let, tedy 8,9 %, znamená to, že v okolí žije 1 050 dětí ve věku 5-14 let. Dále je uvažováno, že z celkového počtu 1 050 dětí se 5 % z nich zajímá o koně a ježdectví, tzn. v okolí podniku žije 52 potenciálních zákazníků o jezdecký kroužek. Na základě předchozích dat bylo rozhodnuto, že alespoň ze začátku podnikání bude jezdecká stáj pořádat tři jezdecké kroužky týdně s maximální kapacitou šesti dětí v jednom kroužku.

4.2.2 Legislativní faktory

Firma se v České republice musí řídit platnými zákony včetně prováděcích vyhlášek a také musí dodržovat veškerá práva a povinnosti, které vychází z Listiny základních práv a svobod.

Firma se musí řídit především občanským a obchodním zákoníkem a sledovat jejich změny.

Další předpisy, které musí podnik dodržovat:

- **Zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat.**

Účelem tohoto zákona je chránit zvířata, jež jsou živými tvory schopnými pociťovat bolest a utrpení před týráním, poškozováním jejich zdraví a jejich usmrcením.

- **Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči.**

Zákon o veterinární péči stanovuje požadavky veterinární péče na chov a zdraví zvířat, upravuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob, působnost a pravomoc orgánů vykonávajících státní správu v oblasti veterinární péče.

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.**

Zákon o obchodních korporacích definuje vše, co se týká podniku, podnikání, obchodní firmy, obchodního rejstříku, obchodního jmění aj.

- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.**

Zákoník práce upravuje právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v závislé činnosti. Vzhledem k tomu, že majitelé budou zaměstnávat dva zaměstnance, musí se řídit předpisy vyplývajícími ze zákoníku práce.

- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.**

Tento zákon stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.

- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.**

Část druhá zákona o daních z příjmů vymezuje daň z příjmu právnických osob. Určuje, kdo je poplatníkem daně, základ daně, sazbu daně i její výpočet.

- **Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.**

Zákon o dani z přidané hodnoty upravuje daň z přidané hodnoty, která se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby za podmínek stanovených tímto zákonem.

- **Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.**

Tento zákon upravuje pojistné na sociální zabezpečení, které zahrnuje pojistné na důchodové pojištění a pojistné na nemocenské pojištění.

- **Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.**

Tento zákon upravuje pojistné na veřejné zdravotní pojištění a zřízení zvláštního účtu přerozdělování veřejného zdravotního pojištění.

- **Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.**

Zákon o požární ochraně vymezuje povinnost právnických a fyzických osob, provozujících podnikatelskou činnost, na úseku požární ochrany.

Legislativní podmínky budou mít na fungování podniku významný vliv. Před zahájením podnikatelské činnosti bude nutné všechny výše uvedené zákony a předpisy nastudovat a řídit se jejich zněním. Legislativní podmínky mají vliv na ekonomiku podniku, vedení účetnictví i na zaměstnávání pracovníků. Zákony ovlivňují také chov a práci s koňmi, přičemž je důležité dodržovat především veterinární péči a ochranu koní.

Legislativní podmínky budou podnik ovlivňovat, nejsou ale pro jezdeckou stáj natolik omezující, že by ohrožovaly vznik podniku nebo jeho fungování. Legislativní podmínky přináší dodatečné náklady, především náklady na vedení účetnictví a daňovou evidenci, jelikož podnik bude od svého založení plátcem DPH. Pro vedení účetnictví a dalších povinných výkazů podnik pořídí software, který bude usnadňovat práci. Tuto problematiku bude řešit přímo majitelka, tudíž nevzniknou další náklady na zaměstnance.

4.2.3 Ekonomické faktory

Jedná se o faktory, které mají vliv na podnikání v daném státě. Za nejdůležitější ekonomické faktory pro tento projekt považují:

- Hrubý domácí produkt
- Inflaci
- Kupní sílu

HDP se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky a je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. HDP očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy ve 4. čtvrtletí roku 2014 meziročně vzrostl o 1,5 %, v mezičtvrtletním srovnání se ekonomická aktivita zvýšila o 0,4 %. V úhrnu za celý loňský rok HDP meziročně vzrostl o 2 %. (23)

Takových výsledků Česká republika dosahovala naposledy před finanční krizí. Za mimořádným zrychlením růstu ekonomiky jsou investice do dopravních prostředků a strojního vybavení firem. Příznivě k vývoji HDP přispěl také zahraniční obchod. Jestliže HDP v České republice stoupá, znamená to, že se v ekonomice produkuje více, je tedy zaměstnáváno více lidí, tudíž roste zaměstnanost. Tím roste i mzda a lidé tedy více nakupují, což zvyšuje poptávku podnikům. V roce 2015 by měla údajně ekonomika

navázat na svůj hospodářský úspěch a dále pokračovat v růstu. Vývoj HDP považují za příznivý pro podnikání. Znamená předpoklad mírného růstu ekonomiky, což je dobré pro zákazníky podniku i pro podnikatelskou činnost.

Inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců v porovnání s průměrem za předchozích 12 měsíců. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2014 činila 0,4 %. (24)

Míra inflace je nízká, tzn. pozitivní. Vysoká inflace negativně ovlivňuje mzdy. Obyvatele může vést vysoká míra inflace k nejistotě ohledně budoucího vývoje cen, můžou tak začít omezovat výdaje a tvořit úspory, což by se mohlo na podnikání negativně projevit.

Tab. 4: Míra inflace v letech 1999-2014

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Inflace. Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

S inflací souvisí kupní síla. S rostoucí inflací roste cenová hladina a tak dochází ke snižování kupní síly mezd. Snižující se kupní síla má negativní vliv na podnikání, jelikož si zákazníci za svoji nominální mzdu mohou nakoupit méně statků a služeb.

Podnik bude dále ovlivňovat daňová politika státu. Zisk firmy bude podléhat dani z příjmů právnických osob ve výši 19 %. Podíly na zisku budou navíc sníženy o srážkovou daň, která činí 15 %. Za zaměstnance zaměstnavatel bude odvádět zdravotní pojištění ve výši 9 % a sociální pojištění ve výši 25 % z vyměřovacího základu mzdy.

4.2.4 Politické faktory

Česká republika vznikla 1. ledna 1993 a je demokratickou parlamentní republikou. Politická situace v České republice je v porovnání s jinými státy poměrně stabilní. Od ledna roku 2014 vládne v České republice vláda Bohuslava Sobotky, která má koaliční charakter. Podílejí se na ní tři politické subjekty, ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL. Českým trendem se však stává, že po skončení čtyřleté vlády jedné strany

nastupuje vláda opozice, kterou si zvolí nespokojení občané. Vláda disponuje zákonodárnou iniciativou, tedy může podávat návrhy zákonů a má rovněž právo se ke všem návrhům zákonů vyjadřovat. Právě v tom je problém. Často se stává, že než jedna vláda stihne zavést své reformy, schválit zákony, přichází k moci vláda opozice, která proces nedokončí a zavádí naopak své reformy. Nejasnost a nejistota politického rozhodování přenáší tuto nejistotu na podnikatele při rozhodování o budoucím vývoji firem. Postoj současné vlády České republiky k rozvoji podnikání je pozitivní, podnikání je chápáno jako důležitá součást české ekonomiky.

Českou politiku ovlivňují taktéž rozhodnutí a nařízení Evropské unie.

Podnik bude také ovlivňovat česká a evropská dotační politika. Podnik má v budoucnosti v plánu zažádat o dotace pro vybudování nové pískové jízdrny.

4.2.5 Technické a technologické faktory

Technologie se neustále vyvíjejí a to i technologie používané v oblasti chovu koní.

Dříve bylo zvykem krmit koně pouze senem a ovsem, popř. sešrotovaným obilím. V současné době jsou moderním způsobem krmení granule, ve kterých jsou obsaženy všechny živiny, které kůň potřebuje. Lze vybrat granule přímo na míru koni podle intenzity a druhu zátěže nebo podle zdravotního stavu.

Nové technologie se objevují také v oblasti ustájení a vybavení boxů pro koně. Na podlahy boxů je možné instalovat gumové matrace, které slouží jako izolace od chladné podlahy a také chrání koně před odřeninami. Tyto matrace mají i ekonomickou výhodu, jelikož se koním nemusí dávat příliš vysoká podestýlka a tudíž se za podestýlku ušetří.

Při budování jízdrny lze vybírat z množství různých povrchů. V dřívějších dobách se využívala většinou jako jízdrna louka, tedy travnatý povrch. Nevýhodou travnatého povrchu však je, že v případě velkého promočení povrch klouže a v případě velkého vysušení je povrch tvrdý a tím je silně namáhán pohybový aparát koní. V současné době se tedy nejčastěji volí povrch jízdrny pískový nebo z geotextilií.

Další novou a velice prospěšnou technologií je kolotoč pro koně. Kolotoč slouží k opohybování koně a je využíván v případech, že majitel nemá čas na ježdění. Zavedení koně do kolotoče a jeho spuštění nutí koně automaticky k pohybu.

Technologie mají na provozování jezdeckých stájí významný vliv, moderní technologie šetří náklady a usnadňují práci. Příkladem úspory nákladů jsou gumové izolační matrace. Na začátku je potřeba investovat peníze do jejich nákupu, ale tato investice se podniku brzy vrátí. Krmení koní granulemi je naopak příklad usnadňující práci. Granule obsahují vše, co kůň potřebuje, není potřeba přidávat do krmení nic dalšího. Pokud se nekrmí kůň granulemi, je potřeba připravit koni vhodnou krmnou dávku složenou z několika složek, což je dosti náročné.

Technologické faktory nejsou pro jezdecké stáje rizikem, jelikož obor koní a jezdeckví není na technologiích závislý. Jezdecká stáj bude však nové technologie v oboru sledovat a vybrané v podniku zavádět.

4.3 Porterův model konkurenčních sil

4.3.1 Hrozba stávajících konkurentů na trhu

V kraji Vysočina bylo k 7. 1. 2015 evidováno 97 jezdeckých klubů a stájí, v Jihomoravském kraji dokonce 157 klubů. (25) Jedná se o všechny kluby, které jsou zapsány u České jezdecké federace a vlastní licenci. Některé z těchto subjektů však nemají své stáje, v jedné stáji může být registrováno i několik jezdeckých klubů s licenci.

Po důkladné analýze trhu byli určeni následující hlavní konkurenti nově vznikajícího podniku:

- Appaloosa ranč Lažínky
 - vzdálenost z Vesce: 3 km;
 - služby: ustájení koní, vyjížďky na koních, kurzy westernového ježdění, vícedenní pobyty zaměřené na westernové ježdění, ubytování;
 - vybavení: vnitřní i venkovní ustájení, velké travnaté pastviny.

- Stáj Grácie - Ctidružice
 - vzdálenost z Vesce: 7 km;
 - služby: výcvik koní a jezdců, ustájení koní;
 - vybavení: venkovní jízdárna písková, travnaté výběhy, stáj s kapacitou 9 koní.
- Sportovní stáj Pavlický dvůr
 - vzdálenost z Vesce: 11 km;
 - služby: ustájení koní, obsedání a výcvik koní, příprava koní do sportu, military, prodej koní;
 - vybavení: boxové ustájení koní, venkovní písková jízdárna;
- TJ Equisport Třebíč
 - vzdálenost z Vesce: 27 km;
 - služby: ustájení koní, výcvik koní a jezdců, rekreační a kondiční ježdění, víkendové a prázdninové kurzy pro děti, vyjížďky na koních, pořádání společenských a rodinných akcí;
 - vybavení: venkovní jízdárna, krytá hala.
- Hospodářský dvůr Bohuslavice
 - vzdálenost z Vesce: 30 km;
 - služby: výcvik koní a jezdců, ustájení koní, výcvik dětí voltiž;
 - vybavení: venkovní jízdárna, krytá jezdecká hala.
- JK Nová Ves – Okříšky
 - vzdálenost z Vesce: 34 km;
 - služby: ustájení koní, prodej koní, výroba vybavení stájí, obsedání a výcvik koní, příprava klisen na výkonnostní zkoušky, výcvik jezdců, jezdecký kroužek, turistika, přeprava koní;
 - vybavení: travnaté výběhy, jízdárna, krytá hala, mycí box, skokový materiál.
- Jezdecký klub Opatský mlýn
 - vzdálenost z Vesce: 35 km;
 - služby: chov českého teplokrevníka, výcvik jezdců, přeprava koní;
 - vybavení: travnatá jízdárna, travnaté výběhy.

4.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době není příliš pravděpodobné, že by na trh vstoupila nová konkurence. K vybudování stájí, jízdárny a výběhů jsou potřeba velké prostory, navíc pořízení pozemků, postavení nových stájí a jízdárny je finančně náročné a majiteli se většinou nevyplatí. Začínající podnikatel by tak měl vlastnit ideálně nějaký pozemek nebo budovu, které může rozšířit, popř. přebudovat. V neposlední řadě, a to je ze všeho nejdůležitější, je třeba mít kladný vztah ke koním a zkušenosti, v opačném případě nemá smysl s podnikáním v tomto oboru vůbec začínat.

4.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Vliv odběratelů je významný. Ustájení koní a jízda na koni nejsou levné záležitosti. Pro některé majitele koní je cena za ustájení důležitá, tudíž volí nižší cenu za ustájení, čímž můžou ušetřit i několik desítek tisíc ročně. Podle ceny se také často rozhodují zájemci, kteří mají zájem o jezdecký výcvik.

Dalším faktorem, podle kterého se majitelé koní rozhodují, je péče o jejich koně a nabídka dalších služeb. Majitelé mají ke svému koni citový vztah a chtějí pro něj to nejlepší, spokojenost a péče o jejich koně je pro ně tedy velice důležitá. Pokud je majitel s péčí o koně i vybavením spokojený, je ochoten za ustájení připlatit. Také zájemce o jízdu na koni dává přednost profesionální výuce s kvalifikovaným trenérem.

4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik bude využívat dodavatelských služeb v oblasti zásob krmiva a podestýlky, konkrétně bude od dodavatelů nakupovat granule, oves, sešrotovaný ječmen, slámu, piliny a seno. Při výběru dodavatele bude pro podnik na prvním místě kvalita, až na druhém místě cena. Významný vliv při vyjednávání mají především dodavatelé sena a podestýlky, jelikož kvalitních dodavatelů není mnoho. Pokud bude chtít firma nakupovat seno a podestýlku ve vysoké kvalitě, bude muset přistoupit na podmínky dodavatele. Naopak podnik bude mít možnost vyjednávat při výběru granulí, na trhu

je velké množství výrobců a kvalita většiny granulí je srovnatelná. Z těchto důvodů si firma může vybrat dodavatele, který ji nabídne nejvýhodnější podmínky nebo může o podmínkách s dodavateli vyjednávat.

4.3.5 Hrozba substitutů

Substitutem ustájení koní v jezdeckých stájích je ustájení koně doma. Majitel tak platí pouze provozní náklady a ušetří náklady za ustájení. Ustájení koní doma však není pro podnik příliš velkou hrozbou. K ustájení koně doma je potřeba mít vhodný prostor a také čas. O koně je každodenní starost, minimálně dvakrát denně je potřeba koně nakrmit, na to nemá většina majitelů čas. Kůň je také společenské zvíře, pokud by byl ustájen sám, mohl by tím strádat. Z těchto důvodů majitelé většinou volí ustájení koní v soukromých stájích, kde je o koně celodenně postaráno.

Substitutem jízdy na koni mohou být jiné formy sportu či jiné formy kontaktu se zvířetem. Samotná jízda na koni ovšem nahraditelná není. To samé platí o jezdeckém kroužku pro děti. Děti mohou navštěvovat různé zájmové kroužky (výtvarné, hudební, sportovní nebo dokonce chovatelské či přírodovědné). Jezdecký kroužek s výukou jízdy na koni je však natolik specifický, že jej nelze nahradit žádným jiným kroužkem.

4.4 7S

4.4.1 Strategie

Hlavní strategií podniku je vybudování dobrého jména na trhu a získání stálých a spokojených zákazníků. Těchto cílů se bude firma snažit dosáhnout prostřednictvím poskytování kvalitních služeb a také služeb nadstandartních. Majitelé koní mají ke svým koním silný citový vztah a chtějí pro ně to nejlepší, je pro ně důležitá péče o koně i v případě jejich nepřítomnosti. Proto bude samozřejmé koně každý den vyčistit, dekovat, popř. na přání majitelů odjezdit i v případě jejich nepřítomnosti. Takové služby stáje běžně nenabízí, tímto přístupem by chtěla firma získat konkurenční výhodu.

Majitelé tento podnik chtějí založit z důvodu jejich kladného vztahu ke koním, jsou také majitelé koní a jezdeckví se věnují již mnoho let. Podnikání by mělo být pro ně zároveň koníčkem a spokojenost koní i jezdců je pro ně hlavním cílem.

4.4.2 Struktura

Organizační struktura podniku bude jednoduchá. Firma bude založena dvěma majiteli, kteří se budou na řízení podniku podílet. Jeden z majitelů bude mít navíc v kompetenci výcvik koní a jezdců a druhá majitelka ekonomiku a finance podniku. Dále majitelé budou zaměstnávat dva zaměstnance – ošetřovatele koní. Ošetřovatelé koní budou mít na starost 11 koní, budou je pravidelně krmit, čistit, uklízet boxy, vodit do výběhu a také hlídat zásoby krmení a podestýlky. Další práci zaměstnancům bude přiřazovat majitel, který bude v danou chvíli přítomen.

4.4.3 Systém

Systém řízení podniku bude probíhat následovně:

- Ráno (6:30-7:30 hod.):
 - Krmení koní – ošetřovatel.
 - Kontrola denního plánu – objednaní klienti, počet koní k odježdění, pronájem přepravníku, dovoz zásob (granule, seno, sláma, apod.).
- Dopoledne (7:30-11:30 hod.):
 - Úklid stájí, čištění koní, odvedení koní do výběhu – ošetřovatel.
 - Odježdění koní, popř. lonžování, jezdecký trénink klientů – trenér.
- Poledne (11:30-12:00 hod.)
 - Odvedení koní do stájí, polední krmení – ošetřovatel.
 - Polední siesta ve stájích.

- Odpoledne (13:30-17:00 hod.)
 - Odvedení koní do výběhů – ošetřovatel.
 - Lonžování koní – ošetřovatel.
 - Odježdění koní, jezdecký trénink klientů – trenér.
- Večer (17:00-19:00 hod.)
 - Večerní krmení koní, úklid stájí – ošetřovatel.
 - Kontrola práce ošetřovatele – majitel.
 - Kontrola plánu na další den, rozpisy tréninků – majitel.

V případě domluvy předem je možné tento harmonogram pozměnit. Například je možné domluvit trénink jezdce nebo koně i na ranní hodiny nebo po sedmé hodině večer.

4.4.4 Spolupracovníci

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšné fungování firmy. Firma bude zaměstnávat pouze dva zaměstnance – ošetřovatele koní. Při výběru vhodných ošetřovatelů budou stanoveny následující požadavky: kladný vztah ke koním i lidem, ochota a proaktivní přístup, spolehlivost, pracovitost a zkušenosti s prací s koňmi.

V oblasti trénování koní je kladen vysoký důraz na profesionalitu, této oblasti se bude věnovat jeden z majitelů, který vlastní cvičitelskou licenci a má bohaté zkušenosti s výcvikem koní i jezdců.

4.4.5 Styl řízení

Majitelé chtějí udržovat ve stájích příjemnou rodinnou atmosféru. Ošetřovatelé budou mít jasně stanovené úkoly, které budou plnit každý den ve stejný čas. Další úkoly budou dostávat nepravidelně, dle aktuální potřeby. Také při řízení ošetřovatelů bude nejprve uplatňován přátelský přístup, pokud by tento přístup při řízení nebyl účinný, bude styl vedení změněn. Ošetřovatelé budou také motivováni odměnami, výše mzdy bude

složena z fixní a variabilní složky. Pokud budou majitelé i zákazníci s prací ošetřovatelů spokojeni, budou mít každý měsíc nárok na odměnu ke své mzdě.

4.4.6 Sdílené hodnoty

Cílem podniku bude ve stájích nastavit a udržovat příjemnou rodinnou atmosféru, aby se zákazníci cítili příjemně. Zákazníci budou pro podnik na prvním místě a to jak majitelé ustájených koní, tak zájemci o jízdu na koni. Firma se bude snažit splnit zákazníkům všechna reálná přání a dělat vždy maximum ke spokojenosti zákazníka. Stejně jako zákazníci budou pro podnik důležití také ustájení koně, proto jim bude poskytována kvalifikovaná péče a nadstandartní služby, které ostatní podniky běžně neposkytují. Tím bude chtít podnik získat konkurenční výhodu.

4.4.7 Schopnosti

Podnik bude založen dvěma kompetentními majiteli, kteří se v oboru koní pohybují již dlouhá léta a mají velké zkušenosti. Oba majitelé tedy dobře znají, co provozování stájí a péče o koně obnáší, co vše je s tím spojeno.

Jeden z majitelů získal cvičitelskou licenci, má tedy oprávnění k výcviku koní a jezdců. V tomto oboru podnikání to znamená velkou výhodu, výcviku koní a jezdců se tak může věnovat přímo majitel, který bude sám zodpovědný za úroveň a profesionalitu tréninku. Také se tím ušetří náklady, které by bylo potřeba platit externímu trenérovi.

Druhá majitelka má vystudovanou ekonomickou školu a tak se bude starat o finance a účetnictví firmy. Nebudou tedy vynakládány žádné peníze na účetní nebo ekonoma.

Majitelé podniku se tedy budou vzájemně doplňovat.

4.5 SWOT analýza

Tab. 5: SWOT analýza jezdecké stáje

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nové stáje, moderně vybavené. • Krmení koní granulemi. • Kvalifikovaní ošetřovatelé. • Kvalifikovaný trenér s dlouholetými zkušenostmi. • Individuální přístup k zákazníkům. • Flexibilní otevírací doba. • Velké travnaté výběhy. • Poskytování nadstandartních služeb (čištění koní, ježdění ustájených koní, lonžování, atd.) • Možnost zapůjčení přepravníku pro koně i s autem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nový podnik bez tradice. • Závislost na omezeném segmentu lidí, kteří se zajímají o koně a jezdeckví. • Počáteční zadlužení podniku. • Menší návštěvnost v zimním období. • Chybějící hala pro trénování v zimním období.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná konkurence v okolí. • Rostoucí popularita jezdeckého sportu. • Postupné rozšiřování nabízených služeb – víkendové kurzy, letní dětské tábory, apod. • Vybudování ubytování v areálu • Získání dobrého jména na trhu. • Získání stálé klientely. • Vybudování pískové jízdárny. • Vybudování kryté haly pro možnost trénování koní a jezdců za každého počasí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenaplnění kapacity stájí. • Nedostatečný zájem o výuku jízdy na koních. • Úrazy lidí při jízdě na koni. • Úrazy nebo nemoci koní.

Zdroj: Vlastní zpracování

5 NÁVRH ŘEŠENÍ

5.1 Titulní strana

Název společnosti:	Jezdecká stáj Elastik s.r.o.
Sídlo společnosti:	Vesce 5, 676 02 Moravské Budějovice
Zakladatelé:	Jiří Fouma 62,5 % Ing. Zuzana Kiliánová 37,5 %
Jednatelé:	Jiří Fouma Ing. Zuzana Kiliánová
Telefon:	+420 725 123 456
E-mail:	info@jselastik.cz
Webové stránky:	www.jselastik.cz
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČO:	12345678
DIČ:	CZ12345678
Bankovní spojení:	123456789/6100
Předmět podnikání:	ustájení koní, výcvik koní a jezdců, jezdecký kroužek, půjčování přepravníku pro koně a auta
Financování:	Základní kapitál – peněžitý vklad 500 000,- Kč, nepeněžitý vklad v hodnotě 700 000,- Kč Jiří Fouma - nepeněžitý vklad 650 000,- Kč, peněžitý vklad 100 000,- Kč Ing. Zuzana Kiliánová – nepeněžitý vklad 50 000,- Kč, peněžitý vklad 400 000,- Kč Úvěr ve výši 300 000,- Kč

5.2 Popis podniku

5.2.1 Umístění podniku

Podnik se bude nacházet v obci Vesce u Moravských Budějovic. Toto umístění bylo určeno zakladateli podniku.

V obci Vesce vlastní majitelé vhodné prostory a pozemky, které chtějí pro podnikání využít. Stojí zde hospodářské stavení s pěti boxy pro koně a kolem je dostatek prostoru pro rozšíření stájí. Dále je zde možnost pronájmu louky, která bude sloužit k vybudování jízďárny a výběhů pro koně.

Obec Vesce leží v kraji Vysočina a je vzdálena 4 km z Moravských Budějovic, 11 km z Jaroměřic nad Rokytnou, 25 km ze Znojma a 26 km z Třebíče. Obec má tedy vhodné umístění, v její blízkosti se nachází čtyři větší města.

V obci Vesce žije pouze 128 obyvatel ve 47 domech. (26) Jedná se tedy o malou klidnou obec, prostředí je ideální pro rekreaci a odpočinek a také vhodným místem pro provozování jezdecké stáje.

V obci Vesce je zastávka autobusu i vlaku. Z obou zastávek je to do jezdecké stáje pěšky přibližně 5-10 minut. Návštěvníci stájí, dojíždějící autem, budou mít možnost parkování přímo v jezdeckém areálu.

5.2.2 Kapacita stájí

Ve stájích bude vybudováno 11 boxů o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů. Majitelé podniku budou mít ve stáji ustájené 3 vlastní koně, 8 boxů budou nabízet k pronájmu. V případě naplnění kapacity stájí je do budoucna plánována přístavba dalších boxů.

5.2.3 Vybavení podniku

Vybavení podniku bude nové a moderní, cílem podniku je poskytování nadstandartních služeb, tomu bude také přizpůsobeno vybavení podniku.

Vybavení pro nájemníky (majitele ustájených koní):

- šatna – kuchyňský kout, lednička, mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice;
- uzamykatelné šatní skříňky;
- sedlovna;
- sociální zařízení - toaleta, sprchový kout, pračka;
- venkovní jízďárna;
- skokový materiál;
- kruhová jízďárna pro lonžování;
- přepravník pro koně.

Vybavení pro zákazníky:

- šatna – možnost uschování věcí v uzamykatelných šatních skříňkách;
- sociální zařízení - toaleta, sprchový kout;
- možnost zapůjčení bezpečnostní vesty a helmy.

Vybavení pro ustájené koně:

- nové boxy o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů;
- automatická napáječka, plastový žlab, minerální solný liz;
- gumové izolační matrace na podlaze boxu;
- dva travnaté výběhy (80 x 100 metrů a 80 x 150 metrů);

5.2.4 Provozní doba

Stáje budou každý den otevřeny od 6:30 hod. ráno, v tuto dobu bude probíhat pravidelné ranní krmení. Večerní uzavření stáje bude dle požadavků a domluvy majitelů ustájených koní a ostatních zákazníků podniku. Večerní krmení bude probíhat v letních měsících v 19:00 hod., v zimních měsících v 18:00 hod. Provozní doba stájí může být

prodloužena po domluvě až do 21:00 hod. Dlouhá otevírací doba stájí bude další z konkurenčních výhod podniku.

5.3 Marketingový plán

Jezdecká stáj bude na trhu nová, nebude mít vybudovanou pozici na trhu, zavedené jméno a stálé zákazníky. Vhodně zvolené prostředky marketingu jsou pro podnik velmi důležité. Oblast marketingu bude v kompetenci jednoho z majitelů podniku.

5.3.1 Služby podniku

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude nabízet následující služby:

- ustájení koní;
- výcvik koní;
- výcvik jezdců;
- jezdecký kroužek;
- půjčování přepravníku pro koně.

Ustájení koní

V ceně ustájení koně budou zahrnuty následující služby:

- pronájem boxu o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů, vybavený automatickou napáječkou, plastovým žlabem, minerálním solným lizem a na podlaze gumovými izolačními matracemi;
- krmení koní 3x denně senem, granulemi, ovsem a šrotem;
- pouštění koní do výběhu dle přání majitele;
- dekování koní;
- čištění boxů 2x denně;
- čištění koní;

- stlaní slámou nebo pilinami dle výběru majitele;
- možnost využívání jízďárny k ježdění a kruhové jízďárny pro lonžování;
- možnost využívání dalších prostorů – šatny, sedlovny, kuchyňky, atd.;
- praní dek a podsedlových deček pro koně;
- občerstvení pro majitele koní: káva, čaj, voda.

Dále budou nájemcům nabízeny další služby za příplatek:

- stříhání koně;
- odježdění nebo olonžování koně;
- krmení speciálním krmivem.

Výcvik koní

- obsedání mladých koní;
- příprava koní na výkonnostní zkoušky;
- skokový trénink koní;
- výcvik problematických a neposlušných koní.

Výcvik jezdců

- výcvik jezdců na všech úrovních pokročilosti, od úplných začátečníků po jezdce pokročilé;
- výcvik jezdců na lonži;
- příprava jezdců na skokové závody;
- rekreační ježdění.

Jezdecký kroužek

- jezdecká stáj bude nabízet několik jezdeckých kroužků pro děti;
- jezdecké kroužky budou rozděleny podle věku dětí;
- kapacita jezdeckého kroužku bude max. 6 dětí;
- jezdecké kroužky budou probíhat ve všední dny během školního roku;

- jedna lekce bude trvat 120 minut;
- v jezdeckém kroužku se děti naučí nejen na koních jezdit, ale také o koně pečovat a dále získají teoretické znalosti z oboru koní a jezdeckví.

Půjčení přepravníku pro koně

- možnost zapůjčení přepravníku;
- přepravník lze také zapůjčit s autem.

5.3.2 Cena

Ceny služeb podniku jsou stanoveny po analýze cen konkurenčních stájí. Ceny Jezdecké stáje Elastik s.r.o. budou srovnatelné s cenami konkurence. Poskytované služby budou naopak nabízeny v nadstandartní kvalitě a také budou poskytovány bezplatně služby navíc (čištění koní, praní dek, občerstvení ve stájích, aj.).

Tab. 6: Ceník

Služba	Cena
Ustájení koně	4 000,- Kč/měsíc
Měsíční výcvik koně	od 5 000,- Kč
Jízda na koni, 60 minut	300,- Kč
Výcvik koně, jedna lekce	400,- Kč/hod.
Výcvik jezdce	350,- Kč/hod.
Jezdecký kroužek (1x týdně)	600,- Kč/os./měsíc
Lonžování koně	200,- Kč/30 min.
Ostříhání koně	od 400,- Kč
Půjčení helmy	50,- Kč
Půjčení vesty	50,- Kč
Půjčení přepravníku	550,- Kč/den
Půjčení auta + přepravníku	1200,- Kč/den

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Propagace

Jezdecká stáj bude na trhu novým podnikem, bez vybudované klientely. Před zahájením podnikání bude potřeba najít koně na ustájení. Propagace podniku bude tedy probíhat již před otevřením stájí, bude důležité, aby se o nových stájích dozvědělo v okolí co nejvíce potenciálních zákazníků.

Webové stránky

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude mít vytvořeny webové stránky www.jselastik.cz. Jejich vytvoření bude zadáno externímu odborníkovi, který je bude tvořit ve spolupráci s jedním z majitelů podniku. Webové stránky bude dále spravovat sám majitel. Na webových stránkách bude zveřejněna nabídka služeb podniku včetně ceníku, kontakt, informace o majitelých a jejich zkušenostech. Dále budou na webových stránkách zveřejňovány aktuální informace o koních, jezdeckých kurzech a volných kapacitách pro ustájení. Součástí webových stránek bude také fotogalerie, budou zde umístěny fotky stájí a areálu, koní, tréninků, atd.

Cílem webových stránek bude vyvolat u potenciálních zákazníků zájem, aby stáje navštívili a využili služeb podniku. Podnik se bude snažit, aby skutečnost ještě předčila očekávání zákazníků.

Účet na sociální síti facebook

V současné době je moderní prezentace na sociálních sítích. Jelikož podnik bude moderní a bude se snažit přizpůsobovat době, bude mít vytvořen účet na sociální síti facebook. Zde bude prostor pro komentáře, sdílení fotek a videí i pro diskuzi.

Reklama na koňském přepravníku

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude disponovat vlastním přepravníkem pro koně. Podnik bude nabízet přepravu koní nebo přepravník k zapůjčení. Předpokládá se, že bude přepravník často využíván, proto na něm bude umístěna také reklama podniku. Na přepravník bude nalepena reklama s názvem podniku, nabídkou služeb a kontaktem (telefon, webové stránky). Takto vytvořená reklama má životnost až 7 let.

Inzerce v časopise Jezdectví

Nejčtenější časopis o koních v České republice je bezesporu časopis Jezdectví. Podnik umístí do časopisu inzerát o nově vybudovaných stájích, nabídce služeb a kontakt. O stájích se tak dozvědí majitelé koní a příznivci jezdeckví z celé České republiky. Do časopisu bude dále zadávat inzerát jednou ročně, aby upozornila na aktuální činnost podniku, nabídku služeb a přilákala nové zákazníky. Inzerce jedenkrát ročně bude pro podnik dostačující, podnik se více zaměří na propagaci přes facebook a webové stránky. Pro podnik je nejdůležitější, aby se o jeho existenci vědělo v okolí, aby lidé z okolí při výběru ustájení koně nebo jízdy na koni zvolili právě tento podnik. Jezdecká stáj Elastik bude umístěna v seznamu jezdeckých klubů u České jezdecké federace a také bude na svoji činnost upozorňovat pořádáním jezdeckých závodů. Jezdecké závody jsou významnou událostí nejen pro samotné jezdce, ale jsou také zážitkem pro všechny příznivce jezdeckého sportu. I tímto způsobem může stáj přilákat další nové zákazníky.

Vyvěšení plakátů do jezdeckých potřeb a do škol v okolí stájí

Před otevřením stájí budou také vytisknuty plakáty ve formátu A3 a vyvěšeny do prodejen s jezdeckými potřebami. Majitelé koní a lidé se zájmem o koně chodí často nakupovat do jezdeckých potřeb, plakáty v jezdeckých potřebách tak uvidí lidé se zájmem o koně, tímto způsobem podnik přiláká nové zákazníky.

Plakáty budou vyvěšeny do nejbližších prodejen s jezdeckými potřebami, konkrétně do prodejen Equisport v Třebíči, do Jezdeckých potřeb Equitation v Humpolci a do Jezdeckých potřeb Equisalon ve Znojme. Dále budou plakáty vyvěšeny v několika obchodech s jezdeckými potřebami v Brně – Jezdecké potřeby Equisboy, Jezdecké potřeby Obluk, Jezdecké potřeby ProfiEquis, Jezdecké potřeby Kalenda a Jezdecké potřeby Smékal.

Dále budou vytisknuty malé letáčky ve formátu A6, které budou obsahovat informace o jezdeckých kroužcích pro děti. Letáčky budou rozdány do základních škol v okolí podniku, konkrétně do Základní školy TGM v Moravských Budějovicích, Základní a praktické školy v Moravských Budějovicích, Základní školy v Nových Syrovicích, Základní a mateřské školy v Hostimi a Základní školy v Blížkovicích. Tyto letáčky

budou majitelé tisknout přímo na tiskárně v podniku, tudíž cena těchto letáčků není uvedena v rozpočtu na propagaci.

Tab. 7: Rozpočet na propagaci pro první rok

Propagace	Cena v Kč
Vytvoření webových stránek	6 000
Reklama na přepravníku	6 500
Inzerce v časopise Jezdectví	1 500
Plakáty	300
Celkem Kč	14 300

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8: Rozpočet na propagaci pro prvních šest let podnikání

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vytvoření webových stránek	6 000	0	0	0	0	0
Reklama na přepravníku	6 500	0	0	0	0	0
Inzerce v Jezdectví	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Plakáty	300	300	300	300	300	300
Celkem Kč	14 300	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Distribuce

Zákazníci budou využívat služby přímo v podniku, tedy v Jezdecké stáji Elastik s.r.o. v obci Vesce u Moravských Budějovic.

Jízdu na koni bude možné rezervovat telefonicky, e-mailem nebo osobní domluvou ve stájích.

K registraci dítěte do jezdeckého kroužku bude potřeba vyplnit přihlášku, kterou bude možné odevzdat přímo ve stájích, zaslat poštou na adresu podniku nebo v elektronické podobě zaslat na e-mail podniku.

Domluva ustájení koně a podpis smlouvy o ustájení bude probíhat přímo ve stájích, nutné tedy bude osobní setkání.

5.4 Operační plán

Před zahájením podnikatelské činnosti je třeba počítat s určitým časem, který je nutný k vyřízení potřebných kroků a náležitostí pro vznik podniku.

Před zahájením výdělečné činnosti, tedy před zahájením ustájení koní a výcviku koní a jezdců bude nejprve potřeba stávající stáje zrekonstruovat a vybudovat další nové boxy pro koně. Dále bude potřeba zrekonstruovat zázemí s kuchyňkou, šatnu a sedlovnu. Rekonstrukce nebude příliš náročná, proto na celkovou rekonstrukci bude stačit jeden měsíc.

Požadavkem majitelů je zahájení výdělečné činnosti Jezdecké stáje Elastik s.r.o. (ustájení koní, výcvik jezdců a koní, jezdecké kroužky) od 1. 10. 2015, tzn. vznik společnosti k 1. 9. 2015. Aby podnik vznikl k prvnímu září 2015, je nutné vyřídit potřebné náležitosti ke konci srpna 2015.

1. krok – sepsání společenské smlouvy a založení společnosti

Termín: 20. 7. 2015

Prvním krokem je sepsání společenské smlouvy a založení společnosti. Společnost zakládají dva společníci, musí mít tedy sepsanou společenskou smlouvu ve formě notářského zápisu. Vzor společenské smlouvy viz příloha č. 1. Notářský zápis si firma nechá vyhotovit u notáře v Třebíči. Čekací lhůta u notáře je přibližně týden a cena za notářský zápis je 6 000,- Kč.

2. krok – složení základního kapitálu a otevření bankovního účtu

Termín: 20. – 25. 7. 2015

Druhým krokem při založení společnosti s ručením omezeným je složení vkladů. Společenská smlouva stanovuje, jakým způsobem bude vklad do společnosti vložen a to v podobě peněžitých či nepeněžitých vkladů. Společníci se rozhodli vložit peněžitý kapitál 500 000,- Kč a nepeněžitý kapitál v hodnotě 700 000,- Kč. Nepeněžitým vkladem je myšlen majetek v podobě hospodářského stavení, auta, přepravníku pro koně a tří koní.

Peněžitá část vkladu bude vložena na bankovní účet, který bude k tomuto účelu založen. Bankovní účet bude založen u Equa bank. Správcem vkladu bude Ing. Zuzana Kiliánová. Ta si vyžádá od banky potvrzení o složení vkladů a jeho výši na základě předložení společenské smlouvy.

3. krok – získání živnostenských oprávnění

Termín 20. – 25. 7. 2015

Oba společníci musí získat živnostenská oprávnění na všechny činnosti, které budou jako společnost s ručením omezeným provozovat.

Živnostenská oprávnění, o které budou společníci žádat:

- Živnost ohlašovací volná:
 - Chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby).
 - Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.
 - Zprostředkování obchodu a služeb.
 - Pronájem a půjčování věcí movitých.
- Živnost ohlašovací vázaná:
 - Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti jezdeckví.

Ohlášení se provede prostřednictvím formuláře "Ohlášení živnosti pro právnickou osobu", ke kterému musí být doloženy požadované přílohy. Živnostenský úřad je povinen vystavit živnostenský list do 15 dnů od ohlášení. Ohlášení živnosti provede Jezdecká stáj Elastik s.r.o. na místně příslušném živnostenském úřadě, tedy na Odboru Obecního živnostenského úřadu Městského úřadu Třebíč.

Za vydání živnostenského listu společnost zaplatí správní poplatek, který musí být zaplacen před podáním ohlášení živnosti. Výše poplatku je 1 000,- Kč za každý živnostenský list. Pokud probíhá ohlášení více živností dohromady, platí se poplatek pouze jednou.

4. krok – návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku

Termín 10. 8. 2015

Na webovém portále justice.cz je potřeba vyplnit interaktivní návrhový formulář, vyplněný formulář vytisknout, podepsat a podpisy nechat ověřit u notáře. Poté je potřeba na dokument nalepit kolek v hodnotě 6 000,- Kč a donést se všemi přílohami na podatelnu Krajského soudu v Brně.

Na zápis společnosti do obchodního rejstříku se čeká přibližně 2 týdny. O zapsání společnosti do obchodního rejstříku dostane společnost od rejstříkového soudu rozhodnutí o zápisu, které je doporučeně zasláno do sídla zakládané společnosti. Dnem zápisu do obchodního rejstříku společnost Jezdecká stáj Elastik s.r.o. vzniká a stává se tak právnickou osobou se způsobilostí k právním úkonům.

Pokud budou všechny termíny splněny, společnost vznikne 1. 9. 2015.

5. krok - Registrace společnosti u dalších institucí

Termín: 1. – 11. 9. 2015

Po zápisu do obchodního rejstříku se musí společnost povinně zaregistrovat také u dalších institucí. Musí se přihlásit u České správy sociálního zabezpečení, z důvodu platby pojistného na důchodové a nemocenské pojištění. Také je potřeba nahlásit zaměstnance u zdravotní pojišťovny. Další povinností je registrace na místně příslušném Finančním úřadě, kterým je pro společnost Jezdecká stáj Elastik s.r.o. Finanční úřad Třebíč, přihlásit se musí nejpozději do 30 dnů od získání oprávnění k podnikatelské činnosti. Finanční úřad vydá Přihlášku k registraci, na základě které se provede registrace společnosti k dani z příjmu a k dani silniční.

K přihlášce pro registraci u Finančního úřadu je nutno připojit:

- kopii výpisu z obchodního rejstříku;
- kopii rozhodnutí rejstříkového soudu o zápisu do obchodního rejstříku;
- kopie smlouvy s bankou o zřízení a vedení bankovního účtu;
- kopie všech živnostenských oprávnění.

Jakmile je přihláška na finanční úřad vyřízena, obdrží společnost Osvědčení o registraci.

6. krok - Registrace společnosti Jezdecká stáj Elastik s.r.o. u České jezdecké federace

Termín: 1. – 11. 9. 2015

Dalším krokem je přihlášení jezdecké stáje u České jezdecké federace u oblastního sekretáře, v tomto případě u ČJF kraje Vysočina. Přihlášku je potřeba podat ve dvou vyhotoveních na krajském výboru v Humpolci a zaplatit členský příspěvek ve výši 3 000,- Kč. Vzor přihlášky právnické osoby k ČJF viz příloha č. 2.

7. krok – Rekonstrukce

Termín: 1. – 30. 9. 2015

Před zahájením výdělečné činnosti podniku, tedy služeb ustájení koní a výcviku koní a jezdců bude třeba provést rekonstrukci. Stávající stáje budou opraveny a vymalovány, dále budou přistavěny nové dřevěné boxy, jejichž výstavba bude trvat dva týdny a nebude k ní potřeba stavební povolení. Také bude nutné zrekonstruovat zázemí, tedy šatnu s kuchyňkou, sedlovnu a koupelnu s WC. Rekonstrukce nebude příliš náročná a předpokládá se, že na tuto rekonstrukci bude stačit jeden měsíc. Pouze bude třeba najít a zamluvit řemeslníky alespoň dva měsíce před plánovanou rekonstrukcí. Během rekonstrukce bude také pořízeno všechno vybavení podniku.

Další kroky, které je potřeba udělat před zahájením podnikatelské činnosti:

- Zažádat o bankovní úvěr.
- Založit běžný účet v bance.
- Zahájit provoz webových stránek.
- Zadat inzerát do časopisu Jezdectví.
- Vytisknout plakáty, vyvěsit do obchodů s jezdeckými potřebami a rozdat do škol.
- Vytvořit reklamní potisk na přepravník pro koně.

5.5 Personální plán

Jezdecké stáje budou založeny dvěma společníky, jejich kompetence budou rozděleny.

Ing. Zuzana Kiliánová vystudovala bakalářský stupeň, manažersko-ekonomický obor na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Magisterský stupeň vystudovala také na Mendelově univerzitě, konkrétně obor regionální rozvoj na Fakultě regionálního rozvoje a mezinárodních studií. Ing. Zuzana Kiliánová bude mít v kompetenci finance a ekonomiku podniku, bude také vést účetnictví, zpracovávat mzdy a daně. Do kompetencí Ing. Kiliánové bude také spadat oblast marketingu, propagace podniku a dále bude zajišťovat nákup krmení a podestýlky pro koně, nákup vybavení stájí. V neposlední řadě se bude Ing. Zuzana Kiliánová také podílet na organizaci chodu stájí a vést diář výcvikových hodin. Majitelka bude zaměstnána pouze na úvazek 10 hod. týdně a její odměna bude stanovena ve výši 6 000,- Kč/měsíc.

Jiří Fouma má dlouholeté zkušenosti s chovem a výcvikem koní, účastní se skokových závodů a vlastní cvičitelskou licenci. Jiří Fouma bude mít v kompetenci výcvik koní i jezdců a bude vést jezdecké kroužky pro děti. Dále bude spravovat webové stránky a účet na sociální síti facebook. Také Jiří Fouma bude zaměstnán na částečný úvazek 10 hod. týdně a jeho mzda bude 6 000,- Kč/měsíc, dále mu bude vyplácena ke mzdě odměna ve výši 150,- Kč z každé odvedené výcvikové hodiny.

Podnik bude zaměstnávat dva zaměstnance, jeden bude zaměstnán na plný úvazek, tedy 40 hod. týdně a druhý bude zaměstnán na poloviční úvazek, tedy 20 hod. týdně. Při výběru vhodných ošetřovatelů budou stanoveny následující požadavky:

- kladný vztah ke koním i lidem;
- ochota a proaktivní přístup;
- spolehlivost;
- pracovitost;
- zkušenosti s prací s koňmi.

Ošetřovatelům bude rozvržena pracovní doba tak, aby bylo o koně postaráno od rána do poledne (6:30-12:00 hod.) a poté odpoledne až do večerních hodin (13:30-19:30 hod.).

Mzda ošetřovatelů bude složena z fixní a variabilní složky. Pokud budou majitelé koní s prací ošetřovatelů spokojeni, nebudou žádné stížnosti, bude ošetřovatelům vyplácena každý měsíc odměna. Předpokládám, že podnik bude zaměstnávat kvalitní, pracovité a pečlivé ošetřovatele a tak budu počítat s vyplácením odměny každý měsíc.

5.6 Finanční plán

Ve finančním plánu je sestaven plán nákladů a výnosů podniku pro prvních šest let podnikání a to ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické. Rozdílem výnosů a nákladů je dán hospodářský výsledek podniku. Pokud je rozdíl kladný, jedná se o zisk, pokud je rozdíl záporný, jde o ztrátu. Dále je sestaven plán peněžních toků - cash flow. V závěru finančního plánu je vyhodnocena efektivnost podnikatelského plánu pomocí ukazatelů rentability, zadluženosti, doby návratnosti investice a čisté současné hodnoty. Na základě získaných hodnot jsou navržena opatření ke zlepšení ekonomické efektivnosti podnikatelského plánu.

5.6.1 Vklad do společnosti

Společníci vloží do podniku peněžitý vklad ve výši 500 000,- Kč a nepeněžitý vklad ve výši 700 000,- Kč. Ceny vkládaného majetku jsou stanoveny metodou reprodukčních pořizovacích cen. Základní kapitál podniku je v celkové výši 1 200 000,- Kč.

Tab. 9: Nepeněžitý vklad do společnosti

Položka	Částka v Kč
Hospodářské stavení a pozemek	300 000
Auto, VW Transporter T4 2,5 TDI 65 kW/r.v. 2003	130 000
Přepravník pro koně	120 000
3 koně plemena Český teplokrevník	150 000
Celkem	700 000

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.2 Bankovní úvěr

K podnikání bude také využit bankovní úvěr. Zvolila jsem Malý podnikatelský úvěr od Equa bank. Tento podnikatelský úvěr měl jeden z nejnižších úroků na trhu a nejsou zde žádné poplatky za vedení úvěru. Úvěr bude splácen 4 roky a úroková sazba byla stanovena na 6,2 %.

Druh úvěru: Malý podnikatelský úvěr Equa bank

Výše úvěru: 300 000,- Kč

Doba trvání úvěru: 4 roky

Úroková sazba: 6,2 % p.a.

Splácení bude probíhat konstantní platbou ročně.

Tab. 10: Splátkový kalendář v Kč

Rok	Počáteční	Anuita	Úrok	Úmor	Konečný stav
1	300 000	86 974,30	18 600	68 374,30	231 625,70
2	231 625,70	86 974,30	14 360,80	72 613,50	159 012,20
3	159 012,20	86 974,30	9 858,80	77 115,5	81 896,70
4	81 896,70	86 974,30	5 077,60	81 896,70	0
	x	347 897	47 897	300 000	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet anuity:

$$A = D * \frac{i}{1 - \left(\frac{1}{1+i}\right)^n} = 300000 * \frac{0,062}{1 - \left(\frac{1}{1+0,062}\right)^4} = 86974,30$$

Výpočet úroku pro první rok:

$$U = A * \left[1 - \left(\frac{1}{1+i}\right)^{n-T+1}\right] = 86974,30 * \left[1 - \left(\frac{1}{1+0,062}\right)^4\right] = 18600$$

5.6.3 Zřizovací výdaje

Zřizovací výdaje vznikají před samotným vznikem podniku. Celková výše zřizovacích výdajů byla vyčíslena na 18 500,- Kč.

Tab. 11: Zřizovací výdaje

Položka	Částka v Kč
Sepsání společenské smlouvy notářem	6 000
Založení účtu v bance	500
Získání živnostenských oprávnění	2 000
Zápis do obchodního rejstříku	6 000
Zápis u České jezdecké federace	3 000
Ostatní	1 000
Celkem Kč	18 500

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.4 Zahajovací rozvaha

Aktiva zahajovací rozvahy zahrnují majetek společnosti, který je vložen do podnikání, tedy budovu, automobil, přepravník pro koně a tři koně. Oběžná aktiva představují peníze na bankovním účtu, získané splacením vkladů společníků a bankovním úvěrem. Celková aktiva činí 1 500 000,- Kč. Pasiva zahajovací rozvahy obsahují zapsaný základní kapitál ve výši 1 200 000,- Kč a bankovní úvěr ve výši 300 000,- Kč. Celková pasiva činí 1 500 000,- Kč.

Tab. 12: Zahajovací rozvaha v Kč

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní zdroje	
• DHM	700 000	základní kapitál	1 200 000
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
• peníze na bankovním účtu	800 000	• bankovní úvěr	300 000
Celkem	1 500 000	Celkem	1 500 000

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.5 Náklady na rekonstrukci, stavební úpravy

Ve stávajících stájích je vybudováno pět boxů pro koně. Stáje budou zrekonstruovány a zmodernizovány. Dále budou boxy nově natřeny, stáje uvnitř omítnuty a zvenku udělána nová fasáda. Celková cena této rekonstrukce byla vyčíslena na 130 000,- Kč.

Dále bude potřeba vybudovat 6 nových boxů. Kolem současných stájí je dostatek prostoru k vybudování dalšího ustájení pro koně. Nejekonomičtější a také nejjednodušší variantou je vybudování venkovních dřevěných boxů. Pro vybudování těchto boxů nebude navíc potřeba stavební povolení a výstavba bude hotová do dvou týdnů. Celková cena za jeden venkovní box je 39 000,- Kč, při stavbě 6 boxů je poskytována sleva, tudíž výstavba šesti nových boxů bude stát celkem 215 000,- Kč.

K šesti dřevěným boxům bude navíc nově přistavěn seník pro skladování sena a slámy. Seník o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů vychází na 31 000,- Kč.

Dále bude potřeba provést rekonstrukci prostor, které budou sloužit jako šatna s kuchýnkou a sedlovna a vybudovat sociální zařízení (WC, sprchový kout). Součástí úprav bude instalace krbu v šatně pro možnost vytápění prostor v zimním období. Celková rekonstrukce těchto prostorů byla vyčíslena na 125 000,- Kč.

Také bude postavena kruhová písková jízdárna o průměru 18 metrů, která bude sloužit pro lonžování koní a výuku dětí na lonži. Pro zbudování kruhové jízdárny je potřeba upravit terén, postavit ohrazení a obvod kruhu vysypat vrstvou štěrku a vrstvou písku. Celkové náklady na kruhovou jízdárnu budou ve výši 14 500,- Kč.

Součástí areálu podniku budou také výběhy pro koně. Cena práce pro vybudování výběhů byla vyčíslena na 10 000,- Kč.

Tab. 13: Náklady na rekonstrukci

Položka	Částka v Kč
Rekonstrukce stájí	130 000
Vybudování 6 nových venkovních dřevěných boxů	215 000
Seník	31 000
Stavební úpravy k vytvoření šatny, sedlovny a sociálního zařízení	125 000
Vybudování kruhové jízďárny	14 500
Vybudování výběhů	10 000
Celková cena rekonstrukce	525 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na rekonstrukci jsou stanoveny na základě cenových nabídek firem, které tyto práce poskytují.

5.6.6 Odpisy

Budovu (hospodářské stavení), koně, automobil, přepravník pro koně a nově vybudované dřevěné stáje bude třeba odpisovat. Budova je zařazena do odpisové skupiny 5 s dobou odpisování 30 let a je zvoleno rovnoměrné odpisování. Budova bude odpisována včetně technického zhodnocení, tedy včetně provedené rekonstrukce. Automobil, přepravník pro koně a koně jsou zařazeny do odpisové skupiny 2 s dobou odpisování 5 let a také se zvolenou metodou rovnoměrného odpisování. Dřevěné boxy pro ustájení koní jsou zařazeny do 4 odpisové skupiny s dobou odpisování 20 let a zvolenou metodou rovnoměrného odpisování.

Daňové odpisy jsou shodné s odpisy účetními.

Tab 14: Odpisy budovy v Kč pro prvních 6 letech podnikání

Rovnoměrné odpisování		Vstupní cena 555 000	
Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	7 770	7 770	547 230
2016	18 870	26 640	528 360
2017	18 870	45 510	509 490
2018	18 870	64 380	490 620
2019	18 870	83 250	471 750
2020	18 870	102 120	452 880

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15: Odpisy auta v Kč

Rovnoměrné odpisování		Vstupní cena 130 000	
Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	14 300	14 300	115 700
2016	28 925	43 225	86 775
2017	28 925	72 150	57 850
2018	28 925	101 075	28 925
2019	28 925	130 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16: Odpisy přepravníku v Kč

Rovnoměrné odpisování		Vstupní cena 120 000	
Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	13 200	13 200	106 800
2016	26 700	39 900	80 100
2017	26 700	66 600	53 400
2018	26 700	93 300	26 700
2019	26 700	120 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17: Odpisy koní v Kč

Rovnoměrné odpisování		Vstupní cena 150 000	
Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	16 500	16 500	133 500
2016	33 375	49 875	100 125
2017	33 375	83 250	66 750
2018	33 375	116 625	33 375
2019	33 375	150 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 18: Odpisy dřevěných boxů v Kč pro prvních 6 let podnikání

Rovnoměrné odpisování		Vstupní cena 246 000	
Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2015	5 289	5 289	240 711
2016	12 669	17 958	228 042
2017	12 669	30 627	215 373
2018	12 669	43 296	202 704
2019	12 669	55 965	190 035
2020	12 669	68 634	177 366

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.7 Výdaje na nákup vybavení podniku

Podnik bude od svého založení plátcem DPH, proto jsou všechny ceny uváděny bez DPH.

Tab. 19: Výdaje na nákup vybavení podniku (ceny bez DPH)

Stáje			
Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Automatická napáječka	11	410	4 510
Plastový žlab	11	305	3 355
Držák na solný liz	11	71	781
Solný minerální liz	11	123	1 353
Věšák na uzdečku na box	11	40	440

Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Věšák na sedlo na box	11	221	2 431
Gumové matrace 120 x 80 cm	33	387	12 771
Kolečka	2	1 856	3 712
Místovací vidle	2	351	702
Vidle	3	225	675
Košťe	3	102	306
Hrábě	3	189	568
Lopata	3	149	447
Vybavení stáje celkem Kč			32 051
Výběhy			
Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Ohradník 200 m	5	335	1 675
Ohradníkové sloupky	200	75	15 000
Uzávěr branky	8	28	224
Ohradníkový zdroj	1	2 690	2 690
Vědro na vodu	3	91	273
Výběhy celkem Kč			19 862
Sedlovna			
Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Věšák na sedlo	11	311	3 421
Věšák na uzdečku	11	55	605
Skříň velká	1	2 570	2 570
Šatní skříň, 2 dveře	4	1 917	7 668
Lavice	1	1 019	1 019
Helma	4	728	2 912
Bezpečnostní vesta	4	804	3 216
Vybavení sedlovny celkem Kč			21 411
Šatna s kuchyňkou			
Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Kuchyňská linka se dřezem	1	3 555	3 555
Stůl	1	1 572	1 572
Židle	6	236	1 416
Lednice	1	2 685	2 685
Mikrovlná trouba	1	947	947
Rychlovarná konvice	1	315	315
Sklenice 6 ks	2	23	46
Hrnek	10	12	120

Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Lžičky malé 6 ks	2	63	126
Talíř mělký	10	12	120
Sada příborů 24 ks	2	315	630
Vybavení šatny s kuchyňkou celkem Kč			11 532
Sociální zařízení			
Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
WC	1	1 356	1 356
Umyvadlo	1	523	523
Baterie	1	389	389
Sprchový kout	1	4 100	4 100
Pračka	1	4 634	4 634
Vybavení sociálního zařízení celkem Kč			11 002
Kancelářské vybavení			
Položka	Počet ks	Kč/ks	Kč celkem
Notebook	1	9 875	9 875
Tiskárna	1	1 975	1 975
Mobilní telefon	1	1 580	1 580
Software	1	7 568	7 568
Kancelářské potřeby	x	2 000	2 000
Úklidové a desinfekční prostředky	x	3 000	3 000
Občerstvení (čaj, káva, voda, aj.)	x	1 000	1 000
Kancelářské vybavení celkem Kč			26 998
Cena vybavení celkem Kč			122 856

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informačních zdrojů (27), (28), (29), (30), (31), (32), (33)

5.6.8 Provozní náklady podniku

Do provozních nákladů jsou zařazeny náklady na energie, vodu, odvoz odpadu, pronájem louky pro výběhy a pojištění podniku. Dále se do těchto nákladů zahrnují náklady na krmení a podestýlku pro koně, provozní náklady na vlastní koně podniku, mzdové náklady. Také se do provozních nákladů podniku počítají náklady na mobilní telefon, internet a propagaci podniku.

Náklady na běžný provoz podniku

Do nákladů na běžný provoz podniku jsou zahrnuty náklady na energie, vodu, pronájem louky pro výběhy a odvoz koňského hnoje. Do těchto nákladů je potřeba také zahrnout pojištění podnikání, především pro případ úrazu zákazníků způsobeného koňmi.

Tab. 20: Roční náklady na běžný provoz podniku

Položka	Částka v Kč
Energie	35 000
Voda	24 000
Pronájem louky 2,5 ha	5 000
Odvoz koňského hnoje	6 000
Pojištění stájí	67 200
Celkové roční náklady na provoz podniku	137 200

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na podnikového koně

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude vlastnit tři koně, proto je také potřeba vyčíslit roční náklady na vlastní koně. Kone je nutné jednou ročně naočkovat proti chřipce, dvakrát ročně odčervit a pětkrát ročně okovat. Také je potřeba investovat peníze do strojů a dalšího vybavení pro koně. Nutné je také počítat s mimořádnými výdaji na veterináře, kováře, popř. koňského zubaře.

Tab. 21: Roční náklady na jednoho koně

Položka	Částka v Kč
Očkování	500
Odčervení 2x ročně	800
Kování 5x ročně	5 500
Vybavení pro koně	2 000
Mimořádné náklady	2 000
Celkové roční náklady na 1 koně	10 800

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na ustájení koně

Do nákladů na ustájení koně je potřeba započítat seno, podestýlku (sláma, piliny), granule, oves a šrot. Náklady za veterináře a kováře si bude každý majitel hradit sám. Jezdecká stáj bude mít kontakty na veterináře a kováře a tak může majitelům tyto kontakty poskytnout, popř. zajistit ošetření koně nebo jeho podkování. Mzdové náklady na ošetřovatele do nákladů na ustájení koně nezapočítávám, mzdové náklady uvádím zvlášť.

Tab. 22: Měsíční náklady na ustájení jednoho koně

Položka	Částka v Kč
Seno	550
Podestýlka	450
Granule, oves, šrot	800
Celkové měsíční náklady na ustájení 1 koně	1 800

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude založena dvěma majiteli, kteří budou zaměstnáni pouze na úvazek 10 hod. týdně a dále budou zaměstnávat jednoho ošetřovatele koní na plný úvazek 40 hod. týdně a jednoho ošetřovatele na poloviční úvazek 20 hod. týdně. Celkové mzdové náklady jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 23: Měsíční mzdové náklady v Kč

	Hrubá mzda	Odměna	Sociální pojištění (zaměstnavatel)	Zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	Celkové náklady na zaměstnance
Ošetřovatel 40 hod.	10 000	2 000	3 000	1 080	16 080
Ošetřovatel 20 hod.	5 000	1 000	1 500	540	8 040
Ing. Zuzana Kiliánová	6 000	0	1 500	540	8 040
Jiří Fouma	6 000	0	1 500	540	8 040
Celkové mzdové náklady					40 200

Zdroj: Vlastní zpracování

Jiří Fouma bude zaměstnán na úvazek 10 hod. týdně a jeho základní fixní měsíční mzda bude 6 000,- Kč, k této mzdě bude dále vyplácena odměna 150,- Kč za odvedenou výcvikovou hodinu, která mu bude každý měsíc přičtena ke mzdě. Výše jeho mzdy se tak bude každý měsíc lišit dle skutečně odtrénovaných hodin.

Ing. Zuzana Kiliánová bude zaměstnána na úvazek 10 hod. týdně a její měsíční mzda bude 6 000,- Kč.

Mzda ošetřovatelů bude složena z fixní a variabilní složky. Výše odměny ošetřovatelů bude záležet na kvalitě odvedené práce. Předpokládám, že firma bude zaměstnávat schopné a pečlivé ošetřovatele, kteří budou odvádět kvalitní práci, proto počítám s vyplácením odměn v plné výši každý měsíc. Výjimkou bude, pokud bude ve stájích ustájeno v jednom měsíci průměrně pouze osm nebo menší počet koní, v tomto případě ošetřovatelům odměna vyplácena nebude. Toto ustanovení bude sjednáno v pracovní smlouvě ošetřovatelů.

5.6.9 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet obsahuje všechny finanční prostředky, které jsou nezbytné pro zahájení podnikání.

Tab. 24: Zakladatelský rozpočet

Položka	Částka v Kč
Zřizovací výdaje	18 500
Rekonstrukce, stavební úpravy	525 500
Výdaje na nákup vybavení podniku	122 856
Nákup krmení a podestýlky pro koně na 3 měsíce	54 000
Propagace podniku	14 300
Provozní náklady (záloha energie a voda, pronájem louky, pojištění podniku) na 3 měsíce	32 800
Celkem	767 956

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.10 Plán nákladů

Plán nákladů je stanoven pro prvních šest let podnikání a je uveden ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické. Podnik zahájí výdělečnou činnost až v říjnu, založen bude z důvodu potřebné rekonstrukce již v září, proto některé platby jsou v prvním roce počítány pro čtyři měsíce (energie, internet, mobil, provoz koní, aj.).

Tab. 25: Plán nákladů pro prvních 6 let podnikání – realistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na založení	13 500	0	0	0	0	0
Živnostenský list	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Členství v ČJF	3 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Nákup vybavení	122 856	0	5 000	5 000	5 000	10 000
Rekonstrukce	24 500	0	0	0	0	0
Propagace	14 300	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Provoz podniku	45 000	137 200	137 200	137 200	137 200	137 200
Náklady na podnik. koně	10 800	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400
Krmení a podestýlka	59 400	216 000	237 600	237 600	237 600	237 600
Internet	1 396	4 188	4 188	4 188	4 188	4 188
Telefon	1 396	4 188	4 188	4 188	4 188	4 188
Provoz auta, nafta	8 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Vedení bankovního účtu (Equabank, běžný účet pro právnické osoby)	596	1 788	1 788	1 788	1 788	1 788
Úroky z úvěru	18 600	14 361	9 859	5 078	0	0
Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Mzdové náklady	120 600	482 400	482 400	482 400	482 400	482 400
Náklady na cvičitele	14 400	64 800	64 800	64 800	64 800	64 800
Úklidové prostředky	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Občerstvení	1 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Kacelářské potřeby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Celkové náklady	523 453	1 110 664	1 132 762	1 127 981	1 122 903	1 038 903

Zdroj: Vlastní zpracování

V realistické variantě plánu nákladů se počítá v prvních dvou letech provozu stáží s ustájením 10 koní, z toho 3 vlastních a 7 nájemních. Od roku 2017 se počítá s ustájením dalšího nájemního koně, tedy celkem s 11 ustájenými koňmi (3 vlastní

a 8 nájemních). Náklady na krmení a podestýlku jsou tedy přepočteny na 10, resp. 11 koní.

Do provozu auta je započítáno povinné ručení, servisní prohlídky, běžná údržba, náklady na mimořádné opravy a nafta.

Tab. 26: Plán nákladů pro prvních 6 let podnikání – optimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na založení	13 500	0	0	0	0	0
Živnostenský list	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Členství v ČJF	3 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Nákup vybavení	122 856	0	5 000	5 000	5 000	10 000
Rekonstrukce	24 500	0	0	0	0	0
Propagace	14 300	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Provoz podniku	45 000	137 200	137 200	137 200	137 200	137 200
Náklady na podnik. koně	10 800	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400
Krmení a podestýlka	59 400	237 300	237 300	237 600	237 600	237 600
Internet	1 396	4 188	4 188	4 188	4 188	4 188
Telefon	1 396	4 188	4 188	4 188	4 188	4 188
Provoz auta, nafta	10 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Vedení bankovního účtu (Equabank, běžný účet pro právnické osoby)	596	1 788	1 788	1 788	1 788	1 788
Úroky z úvěru	18 600	14 361	9 859	5 078	0	0
Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Mzdové náklady	120 600	482 400	482 400	482 400	482 400	482 400
Náklady na cvičitele	35 100	140 400	140 400	140 400	140 400	140 400
Úklidové prostředky	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Občerstvení	1 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Kacelářské potřeby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Celkové náklady	546 103	1 212 564	1 213 062	1 208 581	1 203 503	1 119 503

Zdroj: Vlastní zpracování

V optimistické variantě se předpokládá s plnou kapacitou stájí ihned od začátku podnikání, tedy s ustájením celkem 11 koní (3 vlastní a 8 nájemních).

Tab. 27: Plán nákladů pro prvních 6 let podnikání – pesimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na založení	13 500	0	0	0	0	0
Živnostenský list	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Členství v ČJF	3 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Nákup vybavení	122 856	0	5 000	5 000	5 000	10 000
Rekonstrukce	24 500	0	0	0	0	0
Propagace	14 300	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Provoz podniku	45 000	137 200	137 200	137 200	137 200	137 200
Náklady na podnik. koně	10 800	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400
Krmení a podestýlka	43 200	172 800	172 800	172 800	172 800	172 800
Internet	1 396	4 188	4 188	4 188	4 188	4 188
Telefon	1 396	4 188	4 188	4 188	4 188	4 188
Provoz auta, nafta	6 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Vedení bankovního účtu (Equabank, běžný účet pro právnícké osoby)	596	1 788	1 788	1 788	1 788	1 788
Úroky z úvěru	25 600	21 095	16 301	11 201	5 774	0
Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Mzdové náklady	88 440	353 760	353 760	353 760	353 760	353 760
Náklady na cvičitele	8 100	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400
Úklidové prostředky	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Občerstvení	1 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Kancelářské potřeby	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Celkové náklady	473 743	911 158	911 364	906 264	900 837	811 063

Zdroj: Vlastní zpracování

V pesimistické variantě finančního plánu je uvažováno pouze s 8 ustájenými koňmi, 3 vlastními a 5 nájemními.

V této variantě bude zaměstnán pouze jeden ošetřovatel a bude mu vyplácena pouze základní mzda bez odměny. Mzdové náklady tak budou 434 160,- Kč/rok.

5.6.11 Plán výnosů

Zdrojem výnosů jezdecké stáje budou platby za ustájení koní, výcvik koní a jezdců, platby za jízdu na koni a jezdecký kroužek. Další výnosy bude mít jezdecká stáj z doplňkových služeb – půjčování přepravníku, lonžování koní, stříhání koní, půjčování jezdecké přilby a helmy. Zdrojem výnosů budou také skokové závody, které bude jezdecká stáj pořádat. Platby za všechny služby budou vybírány před poskytnutím samotné služby. Výnosy jsou počítány vždy za celý rok. Sestaveny jsou tři varianty plánů výnosů – realistická, optimistická a pesimistická. Každá varianta plánů výnosů je sestavena pro prvních šest let podnikání.

Tab. 28: Plán výnosů pro prvních 6 let podnikání – realistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ustájení koní	84 000	336 000	384 000	384 000	384 000	384 000
Obsedání a výcvik koní	24 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000
Jízda na koni	19 200	86 400	86 400	86 400	86 400	86 400
Výcvik jezdců	16 800	75 600	75 600	75 600	75 600	75 600
Výcvik koní, 1 lekce	19 200	86 400	86 400	86 400	86 400	86 400
Jezdecký kroužek	16 800	84 000	84 000	84 000	84 000	84 000
Půjčení přepravníku, auta	24 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Lonžování koní	4 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Stříhání koní	2 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Půjčení helmy	500	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Půjčení vesty	500	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Skokové závody	0	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Celkové výnosy	211 000	918 400	966 400	966 400	966 400	966 400

Zdroj: Vlastní zpracování

V realistické variantě výnosů je uvažováno s obsedáním a výcvikem 2 koní 9 měsíců v roce, v roce 2015 se počítá s výcvikem 2 koní, 2 měsíce. Průměrná cena za měsíc výcviku koně je 6 000,- Kč, tzn. roční příjem z výcviku 2 koní bude 108 000,- Kč.

Jízda na koni bude nabízena celoročně, v zimním období bude však poptávka výrazně nižší. V této variantě je tedy uvažováno s 8 zákazníky týdně, po dobu 9 měsíců v roce, tzn. celkový příjem z poskytované jízdy na koni bude 86 400,- Kč/rok.

Výcvik jezdce, tedy jízda na koni s trenérem bude poskytována především majitelům ustájených koní, kteří budou jezdit pod vedením trenéra na svém koni. Možnost výcviku s trenérem mohou využít i ostatní zákazníci podniku. Výcvik jezdce, stejně jako jízda na koni je v realistické variantě uvažována 9 měsíců v roce, je uvažováno 6 zákazníků každý týden, tzn. celkový příjem z výcviku jezdců bude 75 600,- Kč/rok.

Zákazníci můžou také využít jednorázového výcviku svého koně. V realistické variantě se počítá se 6 zákazníky týdně, 9 měsíců v roce. Celkový příjem z výcviku koní bude 86 400,- Kč.

Jezdecký kroužek bude fungovat po dobu školního roku, tzn. 10 měsíců v roce. V realistické variantě je uvažováno, že jezdecký kroužek bude navštěvovat 14 dětí, tzn. celkový příjem z provozování jezdeckého kroužku bude 84 000,- Kč/rok.

Dále bude podnik nabízet půjčení přepravníku a auta. Také na tuto službu má vliv roční období, v zimě se přeprava koní omezuje, naopak v létě, kdy probíhají různé akce a závody koní, poptávka po zapůjčení přepravníku roste. V realistické variantě je uvažováno s půjčením přepravníku 8 x měsíčně po dobu 9 měsíců v roce. 3 x měsíčně si zákazník půjčí spolu s přepravníkem i auto. Celkový roční výnos pro podnik za půjčení přepravníku a auta bude 72 000,- Kč.

Další službou podniku je nabídka lonžování koní. Zde je uvažováno s 10 lonžovanými koňmi měsíčně, 9 měsíců v roce, tzn. celkový příjem 18 000,- Kč.

Stříhání koní je další službou podniku, tato služba není příliš často využívána, proto je v realistické variantě počítáno se 4 koňmi na stříhání 3x ročně, průměrná cena za stříhání je 500,- Kč, tzn. celkový výnos za stříhání 6 000,- Kč/rok.

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude dvakrát ročně pořádat skokové závody, předpokládaný výnos ze závodů je 40 000,- Kč.

Tab. 29: Plán výnosů pro prvních 6 let podnikání – optimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ustájení koní	96 000	384 000	384 000	384 000	384 000	384 000
Obsedání a výcvik koní	48 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000
Jízda na koni	28 800	129 600	129 600	129 600	129 600	129 600
Výcvik jezdců	28 000	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000
Výcvik koní	32 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000
Jezdecký kroužek	24 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Půjčení přepravníku, auta	27 600	82 800	82 800	82 800	82 800	82 800
Lonžování koní	6 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
Stříhání koní	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Půjčení helmy	600	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Půjčení vesty	600	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Skokové závody	0	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Celkové výnosy	299 600	1 323 400	1 323 400	1 323 400	1 323 400	1 323 400

Zdroj: Vlastní zpracování

V optimistické variantě výnosů je uvažováno s obsedáním a výcvikem 4 koní 9 měsíců v roce, v roce 2015 počítám s výcvikem 4 koní, 2 měsíce. Průměrná cena za měsíc výcviku koně je 6 000,- Kč, tzn. roční příjem z výcviku 4 koní bude 216 000,- Kč.

V optimistické variantě je uvažováno s 12 zákazníky jízdy na koni týdně, po dobu 9 měsíců v roce, tzn. celkový příjem z poskytované jízdy bude 129 600,- Kč/rok.

Výcvik jezdce, stejně jako jízda na koni je v optimistické variantě uvažována 9 měsíců v roce, je počítáno s 10 zákazníky každý týden, tzn. celkový příjem z výcviku jezdců bude 126 000,- Kč/rok.

V optimistické variantě je uvažováno s 10 hodinami výcviku koní týdně, 9 měsíců v roce. Celkový příjem z výcviku koní pro tuto variantu je 144 000,- Kč/rok.

V optimistické variantě je uvažováno, že jezdecký kroužek bude navštěvovat 20 dětí, tzn. celkový příjem z provozování jezdeckého kroužku bude 120 000,- Kč/rok.

Dále je v této variantě uvažováno s půjčením přepravníku 12 x měsíčně po dobu 9 měsíců v roce, z toho 4 x půjčení spolu s autem. Celkový výnos 82 800,- Kč/rok.

V optimistické variantě je uvažováno s 15 olonžovanými koňmi měsíčně, 9 měsíců v roce, tzn. celkový příjem 27 000,- Kč.

Stříhání koní je další službou podniku, v optimistické variantě se počítá s 8 koňmi na stříhání 3 x ročně, průměrná cena za stříhání je 500,- Kč, tzn. celkový výnos za stříhání 12 000,- Kč/rok.

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude v optimistické variantě pořádat skokové závody třikrát ročně, předpokládaný výnos ze závodů v optimistické variantě je 75 000,- Kč.

Tab. 30: Plán výnosů pro prvních 6 let podnikání – pesimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ustájení koní	60 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Obsedání a výcvik koní	16 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Jízda na koni	9 600	43 200	43 200	43 200	43 200	43 200
Výcvik jezdců	8 200	37 800	37 800	37 800	37 800	37 800
Výcvik koní	9 600	43 200	43 200	43 200	43 200	43 200
Jezdecký kroužek	14 400	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Půjčení přepravníku, auta	12 150	36 450	36 450	36 450	36 450	36 450
Lonžování koní	2 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Stříhání koní	1 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Půjčení helmy	300	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Půjčení vesty	300	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Skokové závody	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Celkové výnosy	133 550	566 650	566 650	566 650	566 650	566 650

Zdroj: Vlastní zpracování

V pesimistické variantě výnosů je uvažováno s obsedáním a výcvikem 1 koně 9 měsíců v roce, v roce 2015 počítám s výcvikem 1 koně, 2 měsíce. Průměrná cena za měsíc výcviku koně je 6 000,- Kč, tzn. roční příjem z výcviku 1 koně bude 72 000,- Kč.

Jízda na koni bude nabízena celoročně, v zimním období bude však poptávka výrazně nižší. V této variantě je uvažováno se 4 zákazníky týdně, po dobu 9 měsíců v roce, tzn. celkový příjem z poskytované jízdy na koni bude 43 200,- Kč/rok.

Výcvik jezdce, stejně jako jízda na koni je v pesimistické variantě uvažována 9 měsíců v roce, je počítáno se třemi zákazníky každý týden, tzn. celkový příjem z výcviku jezdců bude 37 800,- Kč/rok.

Zákazníci můžou také využít jednorázového výcviku svého koně. V pesimistické variantě se počítá se třemi zákazníky týdně, 9 měsíců v roce. Celkový příjem z výcviku koní bude 43 200,- Kč.

Jezdecký kroužek bude fungovat po dobu školního roku, tzn. 10 měsíců v roce. V pesimistické variantě je uvažováno, že jezdecký kroužek bude navštěvovat 8 dětí, tzn. celkový příjem z provozování jezdeckého kroužku bude 48 000,- Kč/rok.

V pesimistické variantě je uvažováno s půjčením přepravníku 5 x měsíčně po dobu 9 měsíců v roce. 2 x měsíčně si zákazník půjčí spolu s přepravníkem i auto. Celkový roční výnos pro podnik za půjčení přepravníku a auta bude 36 450,- Kč.

Další službou podniku je nabídka lonžování koní. Zde je uvažováno s 5 lonžovanými koňmi měsíčně, 9 měsíců v roce, tzn. celkový příjem 9 000,- Kč.

V pesimistické variantě je dále uvažováno se 2 koňmi na stříhání 3 x ročně, průměrná cena za stříhání je 500,- Kč, tzn. celkový výnos za stříhání 3 000,- Kč/rok.

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. bude v pesimistické variantě pořádat dvakrát ročně skokové závody s celkovým výnosem 30 000,- Kč.

5.6.12 Hospodářský výsledek

Z předpokládaných nákladů a výnosů bude dále vypočítán hospodářský výsledek pro prvních šest let podnikání. Čistý zisk získáme zdaněním hospodářského výsledku sazbou daně 19 %, tedy sazbou daně z příjmů právnických osob.

Tab. 31: Hospodářský výsledek v Kč – realistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	523 453	1 110 664	1 132 762	1 127 981	1 122 903	1 038 903
Výnosy	211 000	918 400	966 400	966 400	966 400	966 400
VH před zdaněním	- 312 453	- 192 264	- 166 362	- 161 581	- 156 503	- 72 503
Daň 19 %	x	x	x	x	x	x
VH po zdanění	- 312 453	- 192 264	- 166 362	- 161 581	- 156 503	- 72 503

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 32: Hospodářský výsledek v Kč – optimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	546 103	1 212 564	1 213 062	1 208 581	1 203 503	1 119 503
Výnosy	299 600	1 323 400	1 323 400	1 323 400	1 323 400	1 323 400
VH před zdaněním	- 246 503	110 836	110 338	114 819	119 897	203 897
Zaokrouhlený VH před zdaněním	x	110 000	110 000	114 000	119 000	203 000
Daň 19 %	x	20 900	20 900	21 660	22 610	38 570
VH po zdanění	- 246 503	89 936	89 438	93 159	97 287	165 327

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 33: Hospodářský výsledek v Kč – pesimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	473 743	911 158	911 364	906 264	900 837	811 063
Výnosy	133 550	566 650	566 650	566 650	566 650	566 650
VH před zdaněním	- 340 193	- 344 508	- 344 714	- 339 614	- 334 187	- 244 413
Daň 19 %	x	x	x	x	x	x
VH po zdanění	- 340 193	- 344 508	- 344 714	- 339 614	- 334 187	- 244 413

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.13 Cash flow

Plán peněžních toků neboli cash flow vychází z hodnot výsledku hospodaření po zdanění. Tuto částku snížíme o roční splátku úvěru a navýšíme o odpisy. Plán

cash flow je sestaven pro všechny tři varianty, tzn. realistickou, optimistickou i pesimistickou.

Tab. 34: Cash flow v Kč – realistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH po zdanění	- 312 453	- 192 264	- 166 362	- 161 581	- 156 503	- 72 503
- Splátka úvěru	- 86 974	- 86 974	- 86 974	- 86 974	0	0
+ Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Čistý peněžní tok	- 342 368	- 158 699	- 132 797	- 128 016	- 35 964	- 40 964

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 35: Cash flow v Kč – optimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH po zdanění	- 246 503	89 936	89 438	93 159	97 287	165 327
- Splátka úvěru	- 86 974	- 86 974	- 86 974	- 86 974	0	0
+ Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Čistý peněžní tok	- 276 418	123 501	123 003	126 724	217 826	196 866

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 36: Cash flow v Kč – pesimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH po zdanění	- 340 193	- 344 508	- 344 714	- 339 614	- 334 187	- 244 413
- Splátka úvěru	- 86 974	- 86 974	- 86 974	- 86 974	0	0
+ Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Čistý peněžní tok	- 370 108	- 310 943	- 311 149	- 306 049	- 213 648	- 212 874

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7 Hodnocení efektivnosti finančního plánu

V rámci této kapitoly bude podnikatelský záměr zhodnocen pomocí vybraných ekonomických ukazatelů. Pro jednotlivé výpočty budou použity hodnoty vycházející z realistické a optimistické varianty finančního plánu.

Ukazatele rentability

Podnikatelský plán bude zhodnocen pomocí ukazatelů rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Tab. 37: Ukazatelé rentability v % – realistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	- 20,83	- 12,82	- 11,09	- 10,77	- 10,43	- 4,83
ROE	- 26,04	- 16,02	- 13,86	- 13,47	- 13,04	- 6, 04
ROS	- 148,08	- 20,93	- 17,21	- 16,72	- 16,19	- 7,50

Zdroj: Vlastní zpracování

V realistické variantě jsou všechny hodnoty rentabilit v prvních šesti letech podnikání záporné, jelikož výdaje převyšují ve všech letech příjmy podniku. Podnik tedy nefunguje z pohledu vlastníka efektivně.

Tab. 38: Ukazatelé rentability v % – optimistická varianta

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	- 16,43	6,00	5,96	6,21	6,49	11,02
ROE	- 20,24	7,49	7,45	7,76	8,11	13,78
ROS	- 82,23	6,80	6,76	7,04	7,35	12,49

Zdroj: Vlastí zpracování

V optimistické variantě jsou v prvním roce podnikání všechny hodnoty záporné, jelikož výdaje podniku jsou vyšší než jeho příjmy. Důvodem je počáteční investice do podnikání. V dalších letech jsou již hodnoty všech rentabilit kladné. Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje, jak efektivně je v podniku vytvářen zisk, udává, kolik zisku přinese 1 Kč majetku. V prvním roce podnikání dosahuje výše ROA záporné hodnoty, od roku 2016 jsou již hodnoty ROA kladné a od roku 2017 mají rostoucí charakter. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) naznačuje, jak efektivně jsou ve firmě zhodnocovány prostředky, které byly do podnikání vloženy, tzn. kolik haléřů přinese 1 Kč vlastního kapitálu. V tabulce vidíme, že v druhém roce podnikání přinese 1 Kč vlastního kapitálu 0,075 Kč, v šestém roce už 0,14 Kč. Rentabilita tržeb (ROS) poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy je potřeba ve firmě vytvořit, aby bylo dosaženo 1 Kč zisku. Z tabulky je patrné, že ve druhém roce podnikání musíme vytvořit 0,07 Kč výnosů na 1 Kč zisku, v šestém roce 0,13 Kč výnosů na 1 Kč zisku.

Ukazatelé rentability ukazují, že v případě optimistické varianty funguje podnik z pohledu vlastníka efektivně.

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti ukazuje, v jakém poměru se využívají vlastní a cizí zdroje. Čím vyšší je toto procento, tím vyšší je riziko pro věřitele, že nebude jejich dluh splacen.

$$\text{zadluženost} = \frac{300000}{1500000} * 100 = 20\%$$

Celková zadluženost jezdecké stáje je 20 %, tzn. podnik je z 80 % financován z vlastních zdrojů a z 20 % z cizích zdrojů. Výše zadluženosti je pro věřitele příznivá.

Doba návratnosti investice

Kapitálový výdaj potřebný k zahájení podnikatelské činnosti je 767 956,- Kč. Doba návratnosti investice je uvedena ve dvou variantách, při nerespektování a při respektování faktoru času. Diskontní míra je stanovena podle váženého průměru nákladů na celkový kapitál podniku (WACC), který je 7,45 %. Výpočet WACC je následující:

$$\text{WACC} = \frac{300000}{1500000} * 0,062 * (1 - 0,15) + \frac{1200000}{1500000} * 0,08 = 0,07454$$

Tab. 39: Doba návratnosti investice – realistická varianta

Nediskontované cash flow v Kč			Diskontované cash flow v Kč		
Rok	Cash flow	Kumulativní CF	Rok	Cash flow	Kumulativní CF
0	- 767 956	- 767 956	0	- 767 956	- 767 956
1	- 342 368	- 1 110 324	1	- 318 630	- 1 086 586
2	- 158 699	- 1 269 023	2	- 137 455	- 1 224 041
3	- 132 797	- 1 401 820	3	- 107 046	- 1 331 087
4	- 128 016	- 1 529 836	4	- 96 037	- 1 427 124
5	- 35 964	- 1 565 800	5	- 25 109	- 1 452 233
6	- 40 964	- 1 606 764	6	- 26 617	- 1 478 850

Zdroj: Vlastní zpracování

Při realistické variantě nelze dobu návratnosti spočítat, hodnota diskontovaného i nediskontovaného cash flow každým rokem klesá a doba návratnosti nevychází do šestého roku podnikání. Pro více let podnikání nebylo cash flow počítáno, ale předpokládá se se zápornou hodnotou cash flow i v dalších letech podnikání.

Tab. 40: Doba návratnosti investice – optimistická varianta

Nediskontované cash flow v Kč			Diskontované cash flow v Kč		
Rok	Cash flow	Kumulativní CF	Rok	Cash flow	Kumulativní CF
0	- 767 956	- 767 956	0	- 767 956	- 767 956
1	- 276 418	- 1 044 374	1	- 257 253	- 1 025 209
2	123 501	- 920 873	2	106 969	- 918 240
3	123 003	- 797 870	3	99 151	- 819 089
4	126 724	- 671 146	4	95 068	- 724 021
5	217 826	- 453 320	5	152 082	- 571 939
6	196 866	- 256 454	6	127 918	- 444 021
7	200 916	- 55 538	7	121 498	- 322 523
8	200 916	145 378	8	113 074	- 209 449
			9	105 234	- 104 215
			10	97 938	- 6 277
			11	91 147	84 870

Zdroj: Vlastní zpracování

V optimistické variantě je v případě nediskontovaného cash flow doba návratnosti investice osm let a v případě diskontovaného cash flow vychází doba návratnosti investice 11 let. Kapitálový výdaj se podnikateli vrátí v osmém, resp. jedenáctém roce podnikání.

Čistá současná hodnota za 11 let

$$\text{ČSH} = (- 257\,253 + 106\,969 + 99\,151 + 95\,068 + 152\,082 + 127\,918 + 121\,498 + 113\,074 + 105\,234 + 97\,938 + 91\,147) - 767\,956 = \mathbf{84\,870}$$

Čistá současná hodnota za jedenáct let je větší než 0. Podnikatelský plán je tedy přijatelný.

5.8 Návrhy opatření k dosažení zisku

Z finančního plánu vidíme, že v realistické variantě v prvních šesti letech podnikání vychází hospodářský výsledek i cash flow záporně. Ekonomická nevýhodnost realistické varianty finančního plánu byla potvrzena také z výpočtů rentabilit podniku a doby návratnosti investice. Naopak v optimistické variantě hospodářského výsledku dosahuje podnik již v druhém roce podnikání zisku. Také na základě hodnocení ekonomické efektivnosti této varianty pomocí ukazatelů rentability, zadluženosti, doby návratnosti investice a čisté současné hodnoty vyšla optimistická varianta jako vhodná k realizaci. Proto je potřeba navrhnout taková opatření, která přiblíží reálný výsledek hospodaření k optimistické variantě.

Je tedy třeba navrhnout opatření, za kterých bude výhodné podnik založit, tzn. podnik bude dosahovat zisku, nebude vykazovat ztrátu.

Aby podnik dosahoval zisku, navrhuji zavést jedno z následujících opatření:

- 1) opatření: Zvýšit ceny všech služeb podniku o 20 %.
- 2) opatření: Získat více zákazníků podniku prostřednictvím spolupráce s DDM Budík v Moravských Budějovicích a slevového portálu Slevomat a rozšíření nabídky podniku o letní jezdecký kroužek.
- 3) opatření: Snížit stav podnikových koní ze tří na dva a naopak ustájit jednoho soukromého koně navíc. Zaměstnat pouze jednoho ošetřovatele koní.

5.8.1 Zvýšení cen všech služeb podniku o 20 %

Jednou z variant vedoucí k dosahování zisku jezdecké stáje je stanovení cen všech nabízených služeb o 20 % vyšších, než jsou ceny původně stanovené. Jezdecká stáj Elastik s.r.o. volí strategii vysoce kvalitních služeb a nadstandartních služeb, avšak původně jsou ceny stanoveny na srovnatelné nebo dokonce nižší úrovni než nabízí konkurence. Ceny nabízených služeb je třeba stanovit s ohledem na jejich kvalitu a náklady, proto navrhuji zvýšení cen všech služeb o 20 %.

Tab. 41: Nový ceník služeb

Služba	Cena
Ustájení koně	4 800,- Kč/měsíc
Měsíční výcvik koně	od 6 000,- Kč
Jízda na koni, 60 minut	360,- Kč
Výcvik koně, jedna lekce	480,- Kč/hod.
Výcvik jezdce	420,- Kč/hod.
Jezdecký kroužek (1x týdně)	720,- Kč/os./měsíc
Lonžování koně	240,- Kč/30 min.
Ostříhání koně	od 480,- Kč
Půjčení helmy	60,- Kč
Půjčení vesty	60,- Kč
Půjčení přepravníku	660,- Kč/den
Půjčení auta + přepravníku	1 440,- Kč/den

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady podniku při tomto opatření zůstanou ve stejné výši, ale výnosy podniku budou o 20 % vyšší.

Tab. 42: Hospodářský výsledek v Kč po zavedení 1. opatření

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	523 453	1 110 664	1 132 762	1 127 981	1 122 903	1 038 903
Výnosy	253 200	1 102 080	1 159 680	1 159 680	1 159 680	1 159 680
VH před zdaněním	- 270 253	- 8 584	26 918	31 699	36 777	120 777
Zaokrouhledný VH	x	x	26 000	31 000	36 000	120 000
Daň 19 %	x	x	4 940	5 890	6 840	22 800
VH po zdanění	- 270 253	- 8 584	21 978	25 809	29 937	97 977

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 43: Cash flow v Kč po zavedení 1. opatření

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH po zdanění	- 270 253	- 8 584	21 978	25 809	29 937	97 977
- Splátka úvěru	- 86 974	- 86 974	- 86 974	- 86 974	0	0
+ Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Čistý peněžní tok	- 300 168	24 981	55 543	59 374	150 476	129 516

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedením opatření zvýšení cen všech služeb podniku o 20 % dosahuje podnik již od druhého roku podnikání zisku a také cash flow podniku je již v druhém roce kladné. Pokud podnik stanoví ceny všech služeb o 20 % vyšší, než původně plánoval, bude podnik dosahovat zisku, s podnikáním se tedy vyplatí začít.

5.8.2 Získání více zákazníků podniku prostřednictvím spolupráce s DDM Budík v Moravských Budějovicích a slevového portálu Slevomat a rozšíření nabídky podniku o letní jezdecký kroužek.

Další variantou k dosahování zisku podniku je přilákání více zákazníků, kteří budou využívat služeb jezdecké stáje. Aby podnik oslovil více lidí a získal další nové zákazníky, doporučuji navázat spolupráci s Domem dětí a mládeže Budík v Moravských Budějovicích. DDM Budík umístí jezdecký kroužek do nabídky zájmových kroužků pro děti a jezdecká stáj by tak mohla získat dalších 10 dětí do jezdeckých kroužků. Je potřeba počítat s tím, že 20 % z výnosů bude odváděno DDM Budík. Je předpokládáno, že celkové výnosy jezdecké stáje se prostřednictvím spolupráce s DDM Budík zvýší o 48 000,- Kč ročně.

Dále podniku doporučuji navázání spolupráce se slevovým portálem Slevomat, prostřednictvím kterého je možné získat další zákazníky pro jízdu na koni, výcvik jezdců a zapůjčení přepravníku pro koně. S umístěním nabídky na Slevomat by mohl vzrůst počet zákazníků jízdy na koni o 15 zákazníků v každém měsíci v roce. Výnosy z jízdy na koni z těchto zákazníků budou však o 25 % nižší, jelikož je potřeba počítat s provizí pro Slevomat a navíc je třeba prodávat jízdu na koni na Slevomatu se slevou. Plánované výnosy z jízdy na koni se tedy zvýší o 40 500,- Kč. Dále umístěním nabídky

na Slevomatu předpokládám, že přibude dalších 5 jezdců na výcvik každý měsíc, tedy výnosy z výcviku jezdců vzrostou o 15 750,- Kč. Převážně bude prostřednictvím nabídky na Slevomatu zapůjčen čtyřikrát měsíčně po celý rok a výnosy tak vzrostou o 19 800,- Kč.

Dále navrhuji v rámci tohoto opatření zavedení letního jezdeckého kroužku. Letní jezdecký kroužek bude určen pro děti ve věku 6-14 let a bude se jednat o intenzivní výuku v délce trvání 5 pracovních dní v čase 8-16 hodin. Cena pro jedno dítě bude stanovena na 1 800 Kč. Během letních prázdnin bude jezdecký kroužek organizován ve čtyřech termínech a to vždy s kapacitou 6 dětí. Předpokládané celkové výnosy za letní jezdecké kroužky budou 54 000,- Kč. S organizováním jezdeckých kroužků jsou také spojeny náklady na zaměstnance, který se bude dětem po celý den věnovat. Tyto náklady byly vyčísleny na 16 000,- Kč.

Celkové výnosy zavedením tohoto opatření by měly vzrůst o 178 050,- Kč a náklady se zvýší o 16 000,- Kč.

Tab. 44: Hospodářský výsledek v Kč po zavedení 2. opatření

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	523 453	1 126 664	1 148 762	1 143 981	1 138 903	1 054 903
Výnosy	242 010	1 096 450	1 144 450	1 144 450	1 144 450	1 144 450
VH před zdaněním	- 281 443	- 30 214	- 4 312	469	5 547	89 547
Zaokrouhledený VH	x	x	x	x	5 000	89 000
Daň 19 %	x	x	x	x	950	16 910
VH po zdanění	- 281 443	- 30 214	- 4 312	469	4 597	72 090

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 45: Cash flow v Kč po zavedení 2. opatření

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH po zdanění	- 281 443	- 30 214	- 4 312	469	4 597	72 090
- Splátka úvěru	- 86 974	- 86 974	- 86 974	- 86 974	0	0
+ Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Čistý peněžní tok	- 311 358	3 351	29 253	34 034	125 136	103 329

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bude podnik spolupracovat s Domem dětí a mládeže Budík a se slevovým portálem Slevomat, přiláká více zákazníků a také rozšířením služeb podniku o letní jezdecký kroužek se zvýší celkové výnosy podniku. Jak je vidět z tabulky hospodářského výsledku, zavedením tohoto opatření by měl podnik dosahovat zisku od čtvrtého roku podnikání. Cash flow je kladné již od druhého roku.

Také při aplikaci tohoto opatření je možné s podnikáním začít, podnik bude od čtvrtého roku podnikání dosahovat zisku. Zavedením tohoto opatření však bude podnik dosahovat zisku o dva roky později než v případě prvního opatření a dosahovaný zisk bude nižší.

5.8.3 Snížení stavu podnikových koní ze tří na dva a ustájení jednoho soukromého koně navíc. Zaměstnání pouze jednoho ošetřovatele koní.

Z realistické varianty plánu výnosů vyplývá, že pro využívání služby jízdy na koni je možné snížit počet podnikových koní z počtu tří na dva. Dva podnikoví koně budou dostačující pro služby jízdy na koni a k využívání pro jezdecký kroužek. Tímto opatřením dojde k úspoře nákladů za jednoho podnikového koně, které byly vyčísleny na 10 800,- Kč/rok. Dojde také k uvolnění jednoho boxu pro koně, který bude možné využít k ustájení dalšího soukromého koně. Výnosy za ustájení jednoho koně navíc vzrostou o 48 000,- Kč/rok.

V realistické variantě finančního plánu jezdecké stáje se předpokládá s ustájením celkem 11 koní a zaměstnáním dvou ošetřovatelů – jednoho na plný úvazek 40 hod. týdně a jednoho na zkrácený úvazek 20 hod. týdně. Na ošetřování 11 koní a práci ve stáji při tomto počtu koní stačí pouze jeden ošetřovatel zaměstnaný na plný úvazek 40 hod. týdně popř. lze zaměstnat dva ošetřovatele, každého na zkrácený úvazek 20 hod. týdně. Mzdové náklady se tímto opatřením sníží ze 482 400,- Kč/rok na 385 920,- Kč/rok.

Zavedením těchto opatření dojde k celkové úspoře nákladů o 204 480,- Kč/rok a výnosy se zvýší o 48 000,- Kč/rok.

Tab. 46: Hospodářský výsledek v Kč po zavedení opatření č. 3

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	472 333	906 184	928 252	923 501	918 423	834 423
Výnosy	223 000	966 400	1 014 400	1 014 400	1 014 400	1 014 400
VH před zdaněním	- 249 333	60 216	86 148	90 899	95 977	179 977
Zaokrouhledený VH	x	60 000	86 000	90 000	95 000	179 000
Daň 19 %	x	11 400	16 340	17 100	18 050	34 010
VH po zdanění	- 249 333	48 816	69 808	73 799	77 927	145 967

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 47: Cash flow v Kč po zavedení opatření č. 3

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VH po zdanění	- 249 333	48 816	69 808	73 799	77 927	145 967
- Splátka úvěru	- 86 974	- 86 974	- 86 974	- 86 974	0	0
+ Odpisy	57 059	120 539	120 539	120 539	120 539	31 539
Čistý peněžní tok	- 279 248	82 381	103 373	107 364	198 466	177 506

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bude podnik vlastnit pouze dva koně a zaměstnávat jednoho ošetřovatele na plný úvazek 40 hod. týdně, bude již v druhém roce podnikání dosahovat zisku. Cash flow vychází také již od druhého roku kladně.

Při zavedení tohoto opatření se vyplatí s podnikáním začít, podnik bude dosahovat zisku.

5.8.4 Zhodnocení navržených opatření

V této kapitole byla navržena tři různá opatření, prostřednictvím kterých by podnik dosahoval zisku již od druhého či čtvrtého roku, tudíž by bylo výhodné s podnikáním začít. Všechna tři navržená opatření vedou k dosahování zisku podniku a také kladnému cash flow. Lze tedy vybrat jakékoliv z výše navržených opatření, bohužel není možné tato opatření navzájem kombinovat, ale je nutné zvolit a zavést pouze jedno z nich. V případě aplikace prvního a třetího navrženého opatření bude podnik dosahovat zisku

již od druhého roku podnikání. Zavedením druhého navrženého opatření podnik dosahuje zisku až od čtvrtého roku podnikatelské činnosti. Nejvýhodnější je tedy zavedení prvního či třetího opatření.

Nejvyššího zisku bude podnik dosahovat aplikací třetího navrženého opatření, tedy snížením stavu podnikových koní ze tří na dva a ustájením jednoho soukromého koně navíc. Dále toto opatření zahrnuje zaměstnání pouze jednoho ošetřovatele koní, který by měl sám zvládnout péči o 11 ustájených koní. Toto opatření doporučuji k aplikaci. Důvodem není pouze nejvyšší dosahovaná míra zisku podniku, ale také jednoduchost aplikace opatření a nízké riziko odchylky od plánu. Snížení množství podnikových koní nezpůsobí problém a také získání dalšího koně na ustájení by mělo být možné.

5.9 Hodnocení rizik

V této části práce jsou stanovena největší rizika, která v plánovaném podnikání hrozí. Nejprve byla provedena identifikace rizik, která budou mít na fungování podniku vliv. Po identifikaci rizik byla rizika kvantifikována, tedy stanovena pravděpodobnost jejich výskytu a dopad na firmu.

5.9.1 Identifikace rizik

R1: Riziko špatného odhadu finančních prostředků potřebných pro zahájení podnikání.

Riziko špatného odhadu finančních prostředků pro podnikání je minimalizováno vytvořením podnikatelského plánu a zakladatelského rozpočtu, kde jsou vyčísleny všechny náklady spojené se vznikem jezdecké stáje.

R2: Riziko nedostatku finančních prostředků

Toto riziko je pro podnik velkou hrozbou. Podnik bude částečně financován z bankovního úvěru. Riziko nedostatku finančních prostředků je minimalizováno důkladně propracovaným finančním plánem v podnikatelském plánu, kde jsou

vyčísleny potřebné finanční prostředky pro podnikání po dobu prvních šesti let. Podnik si také bude tvořit finanční rezervy pro mimořádné případy.

R3: Riziko špatně nastavených cen služeb

Při stanovení cen služeb mohou nastat dvě situace. Jednou z nich je stanovení příliš nízkých cen za služby, což může mít za následek, že výnosy nepokryjí ani náklady na poskytované služby a navíc zákazníci nemusí získat důvěru v kvalitu poskytovaných služeb. Opačnou situací je stanovení příliš vysoké ceny a z toho vyplývající nedostatek zákazníků, kteří by byli ochotni takto vysokou cenu zaplatit. Ceny služeb budou muset být stanoveny v takové výši, aby nevznikala ztráta.

R4: Riziko nízkého zájmu o nabízené služby

Riziko nízkého zájmu o služby podniku je opravdu velkou hrozbou pro podnik, může mít pro fungování podniku fatální následky. Toto riziko je možné částečně minimalizovat dobře zvolenou marketingovou kampaní. Především ze začátku fungování podniku nebudou zákazníci podnik ještě znát, stáj nebude mít zavedené jméno na trhu, pozitivní reference. Z toho důvodu bude firma především před zahájením podnikání investovat do propagace, aby se o nové stáji dozvědělo co nejvíce potenciálních zákazníků. Cílem podniku bude získat věrné zákazníky.

R5: Riziko nekvalitního výcviku koní a jezdců

Kvalita výcviku koní a jezdců je velice důležitá, závisí na ní spokojenost a věrnost zákazníků. Pokud zákazníci nebudou spokojeni s kvalitou výcviku, úroveň výcviku nebude profesionální a zákazníky nic nenaučí, nebudou mít důvod stáj znovu navštívit a opakovaně využít služeb. Toto riziko je eliminováno vedením výcvikových hodin (koní i jezdců) přímo jedním z majitelů podniku, který vlastní cvičitelskou licenci a s výcvikem koní i jezdců má mnoholeté zkušenosti.

R6: Riziko neprofesionálních a nezodpovědných ošetřovatelů

Spokojenost zákazníků, především majitelů ustájených koní závisí ve velké míře na práci ošetřovatelů, kteří o koně pečují. Pokud by ošetřovatelé nedělali svoji práci zodpovědně a pečlivě, hrozil by odchod majitelů koní do jiné stáje. Toto riziko lze eliminovat důsledným výběrem ošetřovatelů, kteří budou splňovat stanovené

požadavky. Ošetřovatelům bude také za dobře odvedenou práci vyplácena každý měsíc odměna, což je pro ošetřovatele dobrá motivace. Práce ošetřovatelů bude také kontrolována majiteli podniku.

R7: Riziko konkurence

Vznik konkurenčního podniku nemůžou podnikatelé nijak ovlivnit. Podnik se však musí snažit o vybudování stabilního podniku s dobrým jménem na trhu. Poskytování kvalitních, nadstandartních služeb a individuální přístup ke specifickým potřebám zákazníků a také profesionální práce ošetřovatelů a cvičitele budou velkou konkurenční výhodou.

R8: Riziko změny legislativních podmínek pro podnikání v České republice

Se změnami legislativních podmínek musí podnikatelé počítat, především se změnami v oblasti daní. Toto riziko bohužel podnikatelé nemůžou nijak eliminovat nebo ovlivnit, ale musí se přizpůsobit.

R9: Riziko úrazu lidí

Jízda na koni i péče o koně je spojena s rizikem úrazu. Toto riziko bude minimalizováno používáním bezpečnostní helmy při jízdě na koni, popř. také bezpečnostní vesty a především zodpovědným a opatrným chováním v blízkosti koní. Jezdecká stáj bude mít také proti riziku úrazu lidí sjednané pojištění.

R10: Riziko úrazu nebo nemocí koní

Také koně lze pojistit proti úrazu. Vzhledem k vysoké ceně pojištění se toto pojištění vyplatí u koní, kteří závodí nebo jsou určeni na chov, u provozních koní se pojištění nevyplatí. Riziku úrazu koně se dá předcházet opatrným a zodpovědným chováním při práci s koněm a také nasazováním ochranných chráničů na končetiny koně. Všechny koně budou jednou ročně očkované proti chřipce a dvakrát ročně odčervovány.

R11: Riziko krádeže majetku

V dnešní době se krade všude, výjimkou nejsou ani jezdecké stáje. Zloděje láká především jezdecké vybavení, které je drahé, třeba cena sedla může být i více než 100 000,- Kč. Bohužel se nekrade jen vybavení, ale v ojedinělých případech i samotní

koně nebo koňské přepravníky. Tomuto lze zabránit a riziko minimalizovat důsledným zamykáním stájí, šatny a sedlovny.

5.9.2 Kvantifikace rizik

U jednotlivých rizik je potřeba ohodnotit pravděpodobnost jejich výskytu a dopad. Rizikům jsou přiřazeny hodnoty podle níže uvedených tabulek.

Tab. 48: Pravděpodobnost výskytu rizika

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu
1	Téměř nemožné (0,0 – 1,0) - velmi malá pravděpodobnost
2	Výjimečně možné (1,1 - 2,0) – malá pravděpodobnost
3	Běžně možné (2,1 - 3,0) – střední pravděpodobnost
4	Pravděpodobné (3,1 - 4,0) – vysoká pravděpodobnost
5	Hraničící s jistotou (4,1 – 5,0) – velmi vysoká pravděpodobnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 49: Dopad rizika

Hodnota	Dopad
1	Téměř neznatelný (0,0 – 1,0) – velmi malý dopad
2	Drobný (1,1 - 2,0) – malý dopad
3	Významný (2,1 - 3,0) – střední dopad
4	Velmi významný (3,1 - 4,0) – vysoký dopad
5	Nepříjemný (4,1 – 5,0) – velmi vysoký dopad

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 50: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad

Riziko	Pravděpod.	Dopad
R1: Riziko špatného odhadu fin. prostředků k zahájení podnikání	2	4
R2: Riziko nedostatku finančních prostředků	3	5
R3: Riziko špatně nastavených cen služeb	3	3
R4: Riziko nízkého zájmu o nabízené služby	3	5
R5: Riziko nekvalitního výcviku koní a jezdců	2	4
R6: Riziko neprofesionálního a nezodpovědného ošetřovatele	2	4
R7: Riziko konkurence	2	3
R8: Riziko změny legislativních podmínek pro podnikání v ČR	3	3
R9: Riziko úrazu lidí	3	4
R10: Riziko úrazu nebo nemocí koní	3	4
R11: Riziko krádeže majetku	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.3 Mapa rizik

Mapa rizik rozlišuje tři oblasti rizik podle toho, jak jsou rizika důležitá a jak nutné je rizika řešit. Rizika, která leží v zelené oblasti je potřeba sledovat, ale není nutné je okamžitě řešit. V této oblasti neleží žádné riziko podniku. Rizika ležící ve žluté oblasti mapy neznamenaají sice silné ohrožení pro podnik, ale jejich závažost je již vyšší a je proto potřeba, aby se jimi podnik zabýval. V této oblasti leží většina rizik podniku. Nejhorší a tudíž i nejdůležitější jsou pro firmu rizika, která leží v červené oblasti. Tato rizika mohou podnik vážně ohrozit, proto se těmito riziky musí podnik zabývat.

Z mapy vyplývá, že podnik se musí nejvíce zabývat rizikem nedostatku finančních prostředků a rizikem nízkého zájmu o nabízené služby.

Obr. 3: Mapa rizik

pravděpodobnost	5					
	4					
	3			R3, R8	R9, R10	R2, R4
	2			R7, R11	R1,R5, R6	
	1					
	0	1	2	3	4	5
dopad						

Zdroj: Vlastní zpracování

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro založení jezdecké stáje. Jedná se o malou stáj s kapacitou ustájení pro jedenáct koní. Základní strategií podniku je poskytování nadstandardních služeb, tedy lepších služeb než nabízí konkurence a to za srovnatelné ceny. Jezdeckou stáj mají v plánu založit dva majitelé, kteří mají kladný vztah ke koním, v oboru koní a jezdeckví se pohybují již mnoho let, mají velké zkušenosti a koně jsou zároveň jejich koníčkem. Hlavním cílem jezdecké stáje budou spokojení zákazníci a také spokojení koně.

Podnik bude založen v obci Vesce u Moravských Budějovic, která leží na pomezí kraje Vysočina a Jihomoravského kraje. Jezdecká stáj bude oslovovat především zákazníky z okolí do 30 km, kam patří okres Třebíč a Znojmo. Velikost trhu, na který se bude podnik zaměřovat, byla vyhodnocena jako dostatečná. Dále je v této části práce provedena důkladná analýza vnitřního i vnějšího prostředí podniku.

Ze sociálních a demografických faktorů bude podnik kromě zájmu o jezdeckví a pozitivní vztah ke koním, nejvíce ovlivňovat výše průměrné hrubé mzdy a nezaměstnanost obyvatel, důvodem je finanční náročnost oboru jezdeckví a koní. Dále bude podnik zajímat pohlaví obyvatel, jelikož ke koním mají obecně bližší vztah ženy a důležitý je také věk obyvatel a to z důvodu fyzické náročnosti jízdy na koni. Legislativní podmínky podniku, zákony a předpisy týkající se oboru podnikání bude potřeba před zahájením podnikatelské činnosti nastudovat a řídit se jejich zněním. Legislativní podmínky budou podnik ovlivňovat, nebudou však ohrožovat vznik podniku nebo jeho fungování. Z ekonomických faktorů jsou pro podnik nejdůležitější HDP, inflace a kupní síla. Politická situace v ČR je příznivá pro vznik nových podniků, tedy pozitivní pro tento projekt. Technologie jsou dalším vnějším faktorem působícím na podnik, také v oblasti koní vznikají a rozvíjí se nové technologie. Technologie v oboru koní a jezdeckví nejsou rozhodujícím faktorem úspěchu, přesto je podniku doporučeno nové technologie sledovat, popř. se novým technologiím přizpůsobovat, zavádět v podniku.

V rámci Porterova modelu konkurenčních sil bylo vyhledáno sedm konkurenčních podniků ve vzdálenosti do 35 km z Vesce a bylo zjištěno, že nabídka, úroveň a ceny

služeb těchto podniků jsou velmi odlišné. Hrozba vstupu nových konkurentů je nízká, jelikož podnikání v oblasti koní je finančně náročné, je třeba mít ke koním kladný vztah, s podnikáním v tomto oboru se nevyplatí začínat pouze pro peníze, zisk. Vliv odběratelů bude pro podnik významný. Zákazníci především požadují kvalitní služby za přijatelné ceny. Podnik bude nabízet zákazníkům nadstandartní služby zahrnující např. občerstvení v podniku zdarma. Ceny služeb jezdecké stáje budou srovnatelné s konkurencí. Podnik bude nakupovat krmení a podestýlku, na podnik budou mít také vliv dodavatelé. Významný vliv při vyjednávání mají především dodavatelé sena a podestýlky, jelikož kvalitních dodavatelů není mnoho. Hrozba substitutů je zanedbatelná, jelikož jízda na koni nebo jezdecký kroužek jsou natolik specifické, že je nelze ničím nahradit. Také další možnosti ustájení koní, jako je např. ustájení koně doma, nepředstavuje pro podnik velkou hrozbu.

Pomocí modelu 7S je analyzováno 7 vnitřních oblastí podniku. Hlavní strategií podniku je vybudování dobrého jména na trhu a získání stálých a spokojených zákazníků. Struktura podniku bude jednoduchá, podnik bude založen dvěma majiteli a dále budou zaměstnáni dva ošetřovatelé koní. Jeden z majitelů, který vlastní cvičitelskou licenci, se bude věnovat výcviku koní a jezdců a bude vést jezdecké kroužky. Druhá majitelka, která má ekonomické vzdělání, bude mít v kompetenci ekonomiku a finance podniku. Cílem podniku bude ve stájích nastavit a udržovat příjemnou rodinnou atmosféru, aby se zákazníci cítili příjemně. Přátelský přístup bude také uplatňován při řízení zaměstnanců podniku, ti budou motivováni k dobře odváděné práci pomocí nastavených měsíčních odměn.

V práci je také uvedena SWOT analýza podniku. Mezi nejvýznamnější silné stránky podniku patří individuální přístup k zákazníkům, flexibilní otevírací doba, poskytování nadstandartních služeb (čištění koní, ježdění ustájených koní, praní dek, občerstvení, atd.) a možnost zapůjčení přepravníku pro koně i s autem. Příležitostí podniku je rostoucí popularita jezdeckého sportu, získání dobrého jména na trhu, rozšiřování nabízených služeb (víkendové kurzy, letní dětské tábory, apod.), vybudování ubytování v jezdeckém areálu.

V další části práce je vypracován konkrétní podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje. Pro nově zakládaný podnik byl na přání majitelů zvolen název

Jezdecká stáj Elastik s.r.o. a tato stáj se bude dle požadavku majitelů nacházet v obci Vesce u Moravských Budějovic. Mezi hlavní služby podniku bude patřit ustájení koní, výcvik koní a jezdců, jezdecký kroužek a půjčování přepravníku pro koně. Ceny Jezdecké stáje Elastik s.r.o. budou srovnatelné s cenami konkurence. Poskytované služby budou naopak nabízeny v nadstandardní kvalitě a také budou poskytovány bezplatně služby navíc (čištění koní, praní dek, občerstvení ve stájích, aj.). Především na začátku podnikání bude pro podnik důležitá propagace, která přiláká zákazníky do podniku. Byla zvolena propagace pomocí webových stránek, založení účtu na facebooku, umístění reklamního nápisu na přepravník pro koně, zadání inzerátu do časopisu Jezdectví, vytisknutí a rozdání letáčků do prodejen jezdeckých potřeb a do škol v okolí podniku. Při sestavování operačního plánu bylo zjištěno, že založení nového podniku je poměrně náročný a dlouhý proces. Aby podnik vznikl k 1. 9. 2015, je potřeba začít s vyřizováním potřebných náležitostí již od 20. 7. 2015.

K financování podnikání budou využity vlastní zdroje i bankovní úvěr. Majitelé vloží do podnikání peněžitý vklad ve výši 500 000,- Kč a nepeněžitý vklad 700 000,- Kč. Do podniku bude vloženo hospodářské stavení, auto, přepravník pro koně a tři koně. Před zahájením samotné výdělečné činnosti bude potřeba provést rekonstrukci, která byla vyčíslena na 525 500,- Kč. K rekonstrukci bude částečně využit bankovní úvěr ve výši 300 000,- Kč. Pokud podnik nezíská bankovní úvěr, bude potřeba zahájení podnikání o rok či dva odložit nebo najít dalšího společníka. Ze zakladatelského rozpočtu jezdecké stáje byla stanovena výše celkových nákladů na zahájení podnikatelské činnosti na 767 956,- Kč. Dále byl sestaven plán nákladů a výnosů pro prvních šest let podnikání a to ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické. Na základě předpokládaných nákladů a výnosů vyšel výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření vychází v realistické variantě pro prvních šest let záporně, záporný je také plán peněžních toků - cash flow. V realistické variantě finančního plánu vychází podnikání jako ztrátové a také podnik bude mít problém s peněžním tokem. V optimistické variantě predikce hospodářského výsledku vychází již od druhého roku podnikání zisk a také plán peněžních toků vychází kladně, při této variantě by tedy jezdecká stáj neměla mít problém s peněžním tokem. Také po výpočtu rentabilit ROA, ROE a ROS, zadluženosti podniku, doby návratnosti investice a čisté současné hodnoty byla optimistická varianta finančního plánu vyhodnocena jako

příznivá a vhodná k realizaci. Jelikož realistická varianta nevychází příliš dobře, tedy příznivě k realizaci, bylo potřeba navrhnout opatření, pomocí kterých by se realistická varianta přiblížila k variantě optimistické.

Byla navržena tři možná opatření – zvýšení všech cen služeb podniku o 20 % nebo získání více zákazníků prostřednictvím spolupráce s DDM Budík Moravské Budějovice a slevovým portálem Slevomat a rozšíření nabídky podniku o letní jezdecký kroužek nebo snížení stavu podnikových koní ze tří na dva a naopak ustájení jednoho soukromého koně navíc a zaměstnání pouze jednoho ošetřovatele koní. Pro všechna tři navržená opatření byly znovu vyčísleny náklady a výnosy a stanoven hospodářský výsledek pro prvních šest let podnikání. Hospodářský výsledek vyšel pro první a třetí opatření od druhého roku kladně a pro druhé opatření od čtvrtého roku kladně. Plán peněžních toků - cash flow vychází pro všechny varianty od druhého roku kladně. Navržená opatření nelze kombinovat, je potřeba zvolit pouze jedno z nich. Nejen z důvodu nejvyššího dosahovaného zisku, ale také kvůli jednoduchosti zavedení opatření, bylo zvoleno jako nejvhodnější k realizaci třetí navržené opatření, tedy snížení stavu podnikových koní na dva a ustájení jednoho soukromého koně navíc a zaměstnání pouze jednoho ošetřovatele koní. Po zavedení tohoto opatření byl podnikatelský plán vyhodnocen jako vhodný k realizaci.

S podnikáním jsou spojena také rizika. Nejvýznamější rizika podniku byla identifikována a na základě ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadu byla rizika rozdělena do tří skupin. Podnik nejvíce zajímají rizika, která patří do třetí skupiny, tato rizika podnik nejvíce ohrožují, a proto je potřeba se jimi nejvíce zabývat. Jezdecká stáj se musí nejvíce zabývat rizikem nedostatku finančních prostředků a rizikem nízkého zájmu o nabízené služby.

Na základě uvedených skutečností jsem zjistila, že podnikání v oboru koní není vůbec snadné. Se zahájením podnikání jsou spojeny vysoké náklady na vybudování stáje pro koně, zázemí pro jezdce a nákup dalšího vybavení. Také náklady na provoz jezdecké stáje jsou vysoké. Naopak výnosy z podnikání nejsou nijak velké a jsou ovlivněny ročním obdobím a počasím. Pokud podnikatel dobře stanoví ceny služeb, najde potřebný počet koní na ustájení, zákazníky pro jízdu na koni, jezdecký kroužek a další nabízené služby, může jezdecká stáj fungovat a dosahovat i určité míry zisku.

I přes to všechno však jezdecká stáj nedosahuje takové výše zisku, že by majitel jezdecké stáje dosahoval vysokých výdělků a tímto podnikáním zbohatnul. Po vypracování podnikatelského plánu jsem dospěla k názoru, že založení jezdecké stáje je vhodné pro majitele, kteří mají o koně zájem, mají k nim kladný vztah a hlavním cílem podnikání pro ně není vysoký zisk a bohatství, ale radost, nadšení z podnikání, berou podnikání jako koníček. Jelikož přesně takoví jsou majitelé, pro které je podnikatelský plán zpracován, doporučuji podnikatelský plán k realizaci.

Hlavní cíl práce, tedy zpracování podnikatelského plánu pro založení jezdecké stáje, byl splněn.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
- 2) KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 3) HISRIC, R. D. a M. P. PETERS. *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 4) MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.
- 5) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění
- 6) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění
- 7) LOCHMANOVÁ, L. *Základy obchodního práva*. 2. přeprac. a doplněné vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 309 s. ISBN 978-80-7418-114-6.
- 8) SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopln. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 9) SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL, a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 10) FOTR, J. a I. Souček. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 11) BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 203 s. ISBN 978-807-2484-362.
- 12) POŠVÁŘ, Z. a J. ERBES. *Management I*. 2. nezměněn. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- 13) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 14) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- 15) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- 16) KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0529-X.
- 17) Charakteristika okresu Třebíč. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_trebic
- 18) Charakteristika okresu Znojmo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_znojmo
- 19) Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace
- 20) Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- 21) Časové řady – Okres Třebíč. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/casove_rady_okres_trebic
- 22) Okres Znojmo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/okres_znojmo
- 23) HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- 24) Inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- 25) Adresář České jezdecké federace. *Česká jezdecká federace* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://93.153.124.161/CJF/Adresar/Adresar.aspx>
- 26) *Vesce: Moravské Budějovice* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://mbudejovice.cz/vismo/o_utvar.asp?id_org=9890&id_u=7131
- 27) *Equiservis: jezdecké potřeby* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.equiservis.cz/>

- 28) *Kalenda: jezdecké potřeby* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.kalenda-kone.cz/inshop/scripts/shop.aspx>
- 29) *Equitum: vše pro chov koní* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.equitum.cz/cz/equitum>
- 30) *Ikea* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>
- 31) *Datart* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.datart.cz/katalog/index.html>
- 32) *Svět koupelny* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.svet-koupelny.cz/cz/>
- 33) *Aj* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.ajprodukty.cz/>
- 34) *Česká jezdecká federace. Členové (fyzické, právnické osoby)* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/dokumenty/clenstvi/>

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A ZKRATEK

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní charakteristiky obchodních společností	20
Tab. 2: SWOT analýza	24
Tab. 3: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu	32
Tab. 4: Míra inflace v letech 1999-2014	46
Tab. 5: SWOT analýza jezdecké stáje	55
Tab. 6: Ceník	61
Tab. 7: Rozpočet na propagaci pro první rok	64
Tab. 8: Rozpočet na propagaci pro prvních šest let podnikání	64
Tab. 9: Nepeněžitý vklad do společnosti	70
Tab. 10: Splátkový kalendář v Kč	71
Tab. 11: Zřizovací výdaje	72
Tab. 12: Zahajovací rozvaha v Kč	72
Tab. 13: Náklady na rekonstrukci	74
Tab. 14: Odpisy budovy v Kč pro prvních 6 letech podnikání	75
Tab. 15: Odpisy auta v Kč	75
Tab. 16: Odpisy přepravníku v Kč	75
Tab. 17: Odpisy koní v Kč	76
Tab. 18: Odpisy dřevěných boxů v Kč pro prvních 6 let podnikání	76
Tab. 19: Výdaje na nákup vybavení podniku (ceny bez DPH)	76
Tab. 20: Roční náklady na běžný provoz podniku	79
Tab. 21: Roční náklady na jednoho koně	79
Tab. 22: Měsíční náklady na ustájení jednoho koně	80

Tab. 23: Měsíční mzdové náklady v Kč	80
Tab. 24: Zakladatelský rozpočet	81
Tab. 25: Plán nákladů pro prvních 6 let podnikání – realistická varianta	82
Tab. 26: Plán nákladů pro prvních 6 let podnikání – optimistická varianta	83
Tab. 27: Plán nákladů pro prvních 6 let podnikání – pesimistická varianta	84
Tab. 28: Plán výnosů pro prvních 6 let podnikání – realistická varianta	85
Tab. 29: Plán výnosů pro prvních 6 let podnikání – optimistická varianta	87
Tab. 30: Plán výnosů pro prvních 6 let podnikání – pesimistická varianta	88
Tab. 31: Hospodářský výsledek v Kč – realistická varianta	90
Tab. 32: Hospodářský výsledek v Kč – optimistická varianta	90
Tab. 33: Hospodářský výsledek v Kč – pesimistická varianta	90
Tab. 34: Cash flow v Kč – realistická varianta	91
Tab. 35: Cash flow v Kč – optimistická varianta	91
Tab. 36: Cash flow v Kč – pesimistická varianta	91
Tab. 37: Ukazatelé rentability v % – realistická varianta	92
Tab. 38: Ukazatelé rentability v % – optimistická varianta	92
Tab. 39: Doba návratnosti investice – realistická varianta	93
Tab. 40: Doba návratnosti investice – optimistická varianta	94
Tab. 41: Nový ceník služeb	96
Tab. 42: Hospodářský výsledek v Kč po zavedení 1. opatření	96
Tab. 43: Cash flow v Kč po zavedení 1. opatření	97
Tab. 44: Hospodářský výsledek v Kč po zavedení 2. opatření	98
Tab. 45: Cash flow v Kč po zavedení 2. opatření	98
Tab. 46: Hospodářský výsledek v Kč po zavedení opatření č. 3	100
Tab. 47: Cash flow v Kč po zavedení opatření č. 3	100

Tab. 48: Pravděpodobnost výskytu rizika	104
Tab. 49: Dopad rizika	104
Tab. 50: Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad	105

Seznam obrázků

Obr. 1: Porterův model konkurenčních sil	26
Obr. 2: Model 7S	27
Obr. 3: Mapa rizik	106

Seznam zkratek

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
CF	cash flow
ČJF	Česká jezdecká federace
ČSH	čistá současná hodnota
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
ha	hektar
HDP	hrubý domácí produkt
hod.	hodin
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – československá strana lidová
km	kilometr
km ²	kilometr čtvereční

KS	konečný stav
ks	kus
max.	maximálně
mil. Kč	milion korun
min.	minuta
např.	například
popř.	popřípadě
PS	počáteční stav
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
vč.	včetně
VH	výsledek hospodaření

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Návrh společenské smlouvy	120
Příloha č. 2: Přihláška stáje k České jezdecké federaci	122

Příloha č. 1: Návrh společenské smlouvy

Společenská smlouva pro založení společnosti s ručením omezeným

Článek I: Obchodní firma

Jezdecká stáj Elastik s.r.o.

Článek II: Společníci

Společnost je zakládána dvěma společníky:

- Jiří Fouma, bytem Na Sídlišti 323, 676 02 Moravské Budějovice
- Ing. Zuzana Kiliánová, bytem Dukovany 118, 675 56 Dukovany

Článek III: Sídlo společnosti

Vesce 5, 676 02 Moravské Budějovice

Článek IV: Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je:

- ustájení koní
- výcvik koní a jezdců
- jezdecké kroužky pro děti
- půjčování přepravníku a auta pro koně
- lonžování koní
- stříhání koní

Článek V: Doba trvání

Společnost je založena na dobu neurčitou.

Článek VI: Výše základního kapitálu a vklady společníků

Výše základního kapitálu při založení společnosti je 1 200 000 Kč (slovy: milion dvěstě tisíc korun českých).

Základní kapitál je tvořen následujícími vklady společníků:

- Jiří Fouma - nepeněžitý vklad (hospodářské stavení s pozemkem, přepravník pro koně, auto, dva koně) v celkové hodnotě 650 000 Kč, peněžitý vklad 100 000 Kč.

- Ing. Zuzana Kiliánová – nepeněžitý vklad (kůň) v hodnotě 50 000 Kč, peněžitý vklad 400 000 Kč.

Článek VII: Orgány společnosti

Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti. Usnášení valné hromady společnosti se řídí ustanoveními § 127 obchodního zákoníku.

Jednatel - statutární orgán společnosti. Za společnost jedná samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k natištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu společnosti připojí jednatel svůj vlastnoruční podpis. Jednatele jmenuje valná hromada společnosti. Prvním jednatelem společnosti je společník Jiří Fouma, bytem Na Sídlišti 323, 676 02 Moravské Budějovice a druhým jednatelem je společník Ing. Zuzana Kiliánová, bytem Dukovany 118, 675 56 Dukovany.

Dozorčí rada - dozorčí rada se touto smlouvou nezřizuje.

Článek VIII: Ostatní ustanovení

Ke změně společenské smlouvy je třeba souhlasu všech společníků, kromě zákonem stanovených případů.

Společníci se dohodli, že pro jednatele neplatí zákonem stanovený zákaz konkurence.

Společník nepřítomný na jednání valné hromady nemůže dodatečně vykonat své hlasovací právo.

Rozhodování mimo valnou hromadu (per rollam) se přípouští.

Článek IX: Závěrečná ustanovení

Tato smlouva byla vyhotovena ve čtyřech vyhotoveních, z nichž každý společník obdrží jedno, další vyhotovení bude přiloženo k návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku a jedno vyhotovení bude uloženo na adrese sídla společnosti.

V Třebíči dne 21. července 2015

.....
Jiří Fouma

.....
Ing. Zuzana Kiliánová



ČESKÁ JEZDECKÁ FEDERACE

Zátokova 100/2, 160 17 Praha 6
Tel.: 22 05 111 05, 23 33 543 99, e-mail: info@cjf.cz

2A

Přihláška právnické osoby k členství v ČJF

(žadatelem je spolek, obchodní společnost apod.)

NEDÍLNOU SOUČÁSTÍ PŘIHLÁŠKY JE VYPLNĚNÝ PŘEHLED ÚDAJŮ SUBJEKTU / STÁJE

Název žadatele, právnické osoby: Jezdecká stáj Elastik s.r.o.

Jméno a příjmení statutárního zástupce: Jiří Fouma, Ing. Zuzana Kiliánová

IČO žadatele: 123456789

Sídlo žadatele (ulice, č.p., PSČ, město): Vesce 5, 676 02 Moravské Budějovice

Adresa pro doručování: Vesce 5, 676 02 Moravské Budějovice

Kontaktní údaje (telefon, email, www): 725 123 456, info@jselastik.cz

Prohlášení žadatele:

Přihlašuji se tímto za člena ČJF a prohlašuji, že vstupuji do ČJF dobrovolně, zavazuji se dodržovat stanovy ČJF, pravidla jezdeckého sportu, řády a další předpisy ČJF a podřizovat se rozhodnutím orgánů ČJF.

Souhlasím se zveřejněním názvu žadatele, adresy pro doručování a kontaktních údajů na webových stránkách ČJF.

Prohlašuji, že jsem uvedl správné údaje žadatele:

Ve Vesci dne 3. září 2015

.....
podpis statutárního zástupce žadatele

POZNÁMKY ČJF:

OV ČJF ověřil splnění podmínek členství dle čl. 4 stanov ČJF a schválil přijetí žadatele za člena ČJF na svém zasedání konaném dne

.....
podpis člena OV ČJF